

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Henri Venäläinen

KIRJANPITOPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN  
PUOLUSTUSVOIMIEN PALVELUKESKUKSESSA JOENSUUSSA

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2016**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6800

**Tekijä**  
Henri Venäläinen

**Nimeke**  
Kirjanpitolpalveluprosessin kehittäminen Puolustusvoimien palvelukeskuksessa Joensuussa.

**Toimeksiantaja**  
Puolustusvoimien palvelukeskus Joensuussa.

**Tiivistelmä**

Tässä opinnäytetyössä perehdytään Joensuuhun sijoitettuun Puolustusvoimien palvelukeskukseen. Palvelukeskuksen tarkoituksena on koordinoita ja järjestää sille määrättyjä puolustusvoimien yhteisiä tukipalveluja, joita ovat talous- ja matkapalvelut ja henkilöstöpalvelut. Palvelukeskuksen toiminta aloitettiin Joensuussa mittavan puolustusvoimauudistuksen yhteydessä, ja se on vakiinnuttanut toimintansa vuoden 2015 aikana. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tähän asti kehitettyä kirjanpitolpalvelusektoria ja sen sisäisiä toimintoja sekä toimintatapoja. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää edellytykset kirjanpitolpalvelusektorin toimintojen ja toimintatapojen kehittämiseksi. Tutkimus oli laadullinen ja tutkimusaineiston hankinnassa käytettiin teemahaastattelua.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kirjanpitosektorille saapuvien palvelupyyntöjen sisältöä, taloussihteerin toimintatapoja sekä sitä, kuinka käytössä olevat ohjelmat tukevat päivittäistä työskentelyä. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään suunnittelijan ja palveluesimiehen välisiä suhteita palveluprosessissa sekä sektorin sisäisen viestinnän merkitystä. Kirjallisuuden perusteella on pohjustettu laadun, prosessin ja viestinnän näkökulmasta.

Tutkimusten tulosten perusteella toiminnossa ei ole havaittavissa suuria puutteita. Kirjanpitolpalvelusektorille saapuvien toimeksiantojen sisällössä on kuitenkin löydettävissä pieniä muutostarpeita. Toimeksiannot ovat pääsääntöisesti selkeitä, mutta jossain tapauksissa niiden tehtäväkuvaus on kirjoitettu epäselvästi. Yleisimmät puutteet liittyvät yksittäisiin tiliointitekijöihin ja liitetiedostoihin. Taloussihteerit haluavat palveluesimiesten jakavan palvelupyynnöt sekä vastuulliset työtehtävät tasapuolisemmin. Lisäksi yhteisistä asioista tiedottamisen sekä ohjeistusten katsottiin olevan puutteellisia taloussihteerien näkökulmasta.

**Kieli**

Sivuja 59

**Suomi**

Liitteet 1

**Asiasanat**

Kirjanpito, Prosessi, Laatu, Viestintä



**THESIS**  
**May 2016**  
**Degree Programme in Business Economics**

Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. 358-13-260 6800

Author  
Henri Venäläinen

**Title**

The development of bookkeeping service process of the Defence Forces service center in Joensuu.

Commissioned by  
Finnish Defence Forces Service Centre in Joensuu

**Abstract**

This thesis focuses on the Defence Forces shared service center in Joensuu. The purpose of the service center is to coordinate and organize joint support services for the Armed Forces assigned to it, including economic and travel services as well as human resources services. The Joensuu Service Center started operations in the midst of a major reform of the defense forces, establishing its operations in 2015. This thesis examines the accounting service sector, its internal operations and *modus operandi*. The aim of this research was to examine the conditions of and develop the sector's functions and operations. The research was qualitative and the procurement of the material occurred through focused interviews.

The purpose of this research was to examine the content of the incoming service requests of the accounting sector, financial secretary practices and how to use the programs to support the daily work. In addition, the thesis considers the relationship between the planner and the service managers of the service process and the importance of internal communications in the sector. Relevant literature allows for a relevant point of view of quality, process and communications.

Based on the results of the research functions there are no perceptible major shortcomings. There are some needs for change regarding the accounting service sector for incoming orders. The assignments are mainly clear, but in some cases job descriptions have been written unclearly. The most common deficiencies relate to individual postings and file attachments. Financial secretaries want the requests of service managers and responsibility tasks to be shared equitably. In addition, information on common issues and guidelines was considered to be inadequate from the perspective of the financial secretaries.

Language

Finnish

Pages 59

Appendices 1

Keywords

Accounting , Process , Quality, Communications

# Sisältö

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	6
1.2	Puolustusvoimien palvelukeskus .....	7
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tehtävät .....	9
1.4	Aikaisemmat tutkimukset .....	10
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	10
2	Valtion ja Puolustusvoimien kirjanpito .....	12
2.1	Valtion kirjanpitovelvollisuus .....	12
2.2	Hyvä kirjanpitolata .....	13
2.3	Puolustusvoimien talous .....	13
2.4	Puolustusvoimien kirjanpito .....	14
3	Palvelu ja sen laatu .....	16
3.1	Laadun määrittely .....	16
3.2	Laadun kehittäminen .....	16
3.3	Palvelun määritelmä .....	17
3.4	Palvelun laadun kehittäminen .....	18
4	Prosessi .....	20
4.1	Prosessin määritelmä .....	20
4.2	Laadukkaan prosessin vaatimukset .....	20
4.3	Prosessin kehittäminen .....	21
4.4	Prosessijohtaminen .....	24
4.4.1	Oppiva organisaatio .....	24
4.4.2	Palvelupyynnönkulku kirjanpitosektorilla .....	26
5	Viestintä .....	28
5.1	Sisäinen ja ulkoinen viestintä .....	28
5.2	Johtamisviestintä .....	30
5.3	Viestinnän kehittäminen .....	31
6	Tutkimusmenetelmä ja toteutus .....	33
6.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	33
6.2	Haastattelu .....	33
6.3	Teemahaastattelu .....	34
6.4	Teemoittelu .....	35
6.1	Lähestymistapa ja rajaukset .....	36
7	Tutkimuksen tulokset .....	38
7.1	Taloussihteerin ja toimeksiantajan väliset suhteet .....	38
7.2	Taloussihteerin työskentelytavat .....	40
7.3	Ohjelmistojen käytettävyys ja käytännöllisyys .....	41
7.4	Taloussihteerin ja suunnittelijan väliset suhteet .....	44
7.5	Muut keskeiset havainnot .....	46
8	Kehittämisideat .....	49
8.1	Palvelun kehittäminen .....	49
8.2	Toimeksiannon kehittäminen .....	49
8.3	Järjestelmien ja henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen .....	51
8.4	Suunnittelijan ja palveluesimiehen rooli .....	52
8.5	Viestinnän kehittäminen .....	54
9	Pohdinta .....	56
9.1	Yhteenveto tutkimuksen tuloksesta .....	56
9.2	Loppupäätelmät ja jatkotutkimukset .....	56

9.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	57
9.4	Oma työskentely ja haasteet.....	59
Lähteet	.....	60

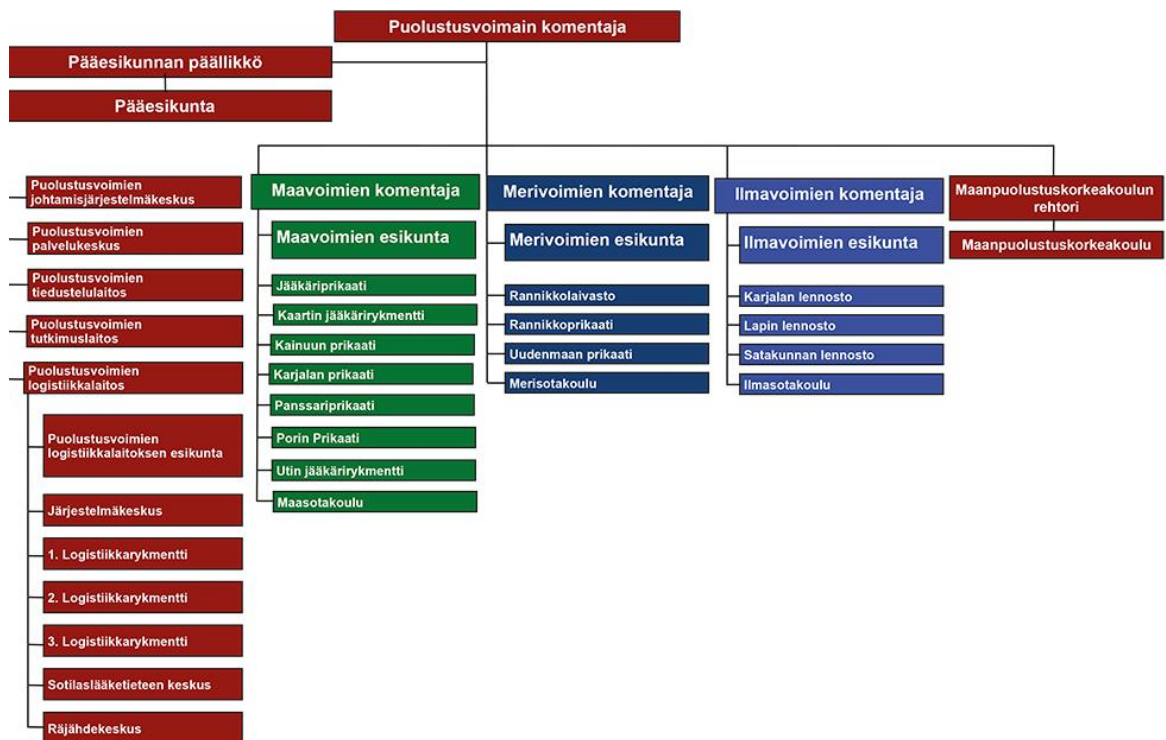
Liite            Teemahaastattelurunko

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Puolustusvoimien palvelukeskus Joensuussa. Palvelukeskuksen toiminta aloitettiin Joensuussa mittavan puolustusvoimauudistuksen yhteydessä. Puolustushallinnossa toimeenpantiin vuonna 2012 laajamittainen puolustusvoimauudistus hallitusohjelman mukaisesti. Uudistuksen tarkoituksena oli sopeuttaa puolustusvoimat pieneneviin ikäluokkiin, kustannuspaineisiin sekä kehittää puolustuksen ennaltaehkäisyä. Uudistuksella haettiin konkreettisia rakenteellisia muutoksia ja toimintatapojen uudelleenjärjestelyjä. Rakenteelliset muutokset ja toimintatapojen uudelleenjärjestelyt toimeenpantiin vuonna 2014. Pääosa uudistuksen käyttöönotosta tapahtui vuoden 2015 alussa, jolloin organisaation uudet toimintatavat vakiintuivat. Rauhanajan rakenne muuttui kolmiportaiseksi, kun sotilasläänit ja sotilasläänien esikunnat lakkautettiin sekä logistiikka toiminnot keskitettiin. Henkilöstö- ja talouspalvelut keskitettiin yhteen palvelukeskukseen. Uudistuksen myötä hallintoyksiköiden määrä laski lähes 40 prosenttia. Vuodesta 2016 alkaen rakenteellisilla muutoksilla tavoitellaan noin 130 – 135 milj. euron pysyviä menosäästöjä. (Puolustusministeriö, 2016).

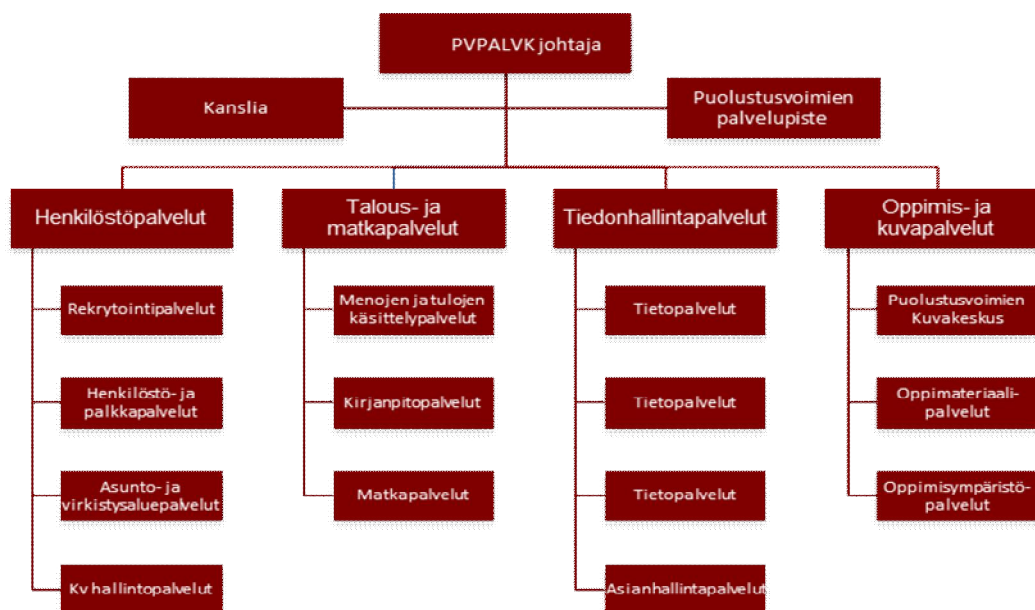
Palvelukeskuksen tarkoituksena on keventää hallinnollisia työtehtäviä joukko-osastoissa. Sen tavoitteena on yhdenmukaiset, yksinkertaiset ja automatisoidut palvelut koko Puolustusvoimien henkilöstölle. Nykypäivänä sähköiset tiedonsiirtoverkot mahdollistavat tehokkaan ja yhtenäisten palvelujen tuottamisen keskitetysti. Uudistuksen myötä joukko-osastot voivat keskittyä näin päätehtävien toteuttamiseen. (Puolustusvoimien vuosikertomus, 2014.) Vuonna 2015 Puolustusvoimissa työskenteli noin 12 000 henkilöä, joista 8 000 oli sotilas- ja 4 000 siviilihenkilöitä. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia, 2015.) Seuraavassa on kuvattu puolustusvoimien johtosuhteet vuonna 2015.



Kuva 1. Puolustusvoimien johtosuhteet 2015 (Puolustusvoimat 2015).

## 1.2 Puolustusvoimien palvelukeskus

Puolustusvoimien palvelukeskus on Pääesikunnan alainen yksikkö. Se on aloittanut toimintansa 1.1.2015 ja toimii neljällä eri paikkakunnalla: Joensuussa, Tampereella, Mikkelissä sekä Tuusulassa. Palvelukeskus työllistää noin 200 henkilöä, joista Joensuussa työskentelee noin 120 henkilöä. Palvelukeskuksen tarkoituksena on koordinoida ja järjestää sille määrättyjä Puolustusvoimien yhteisiä tukipalveluja, joita ovat talous- ja matkapalvelut, henkilöstöpalvelut, tiedonhankintapalvelut sekä oppi- ja kuvamateriaalipalvelut. (Puolustusvoimat 2015) Seuraavassa on kuvattu puolustusvoimien palvelukeskuksen organisatorakenne vuonna 2015.



Kuva 2. Puolustusvoimien palvelukeskuksen rakenne 2015. Mukailtu (Viinikainen 2015, 3) julkaisusta 12.10.2015.

Puolustusvoimien Joensuuhun sijoitettu palvelukeskus sijaitsee Tiedepuistolla aivan kaupungin ytimessä. Sen avarat tilat ovat yhteensä noin 1670 neliötä ja ne ovat sijoitettu kahteen kerrokseen. Tiloissa korostuu ennen kaikkea tilatehokkuus. Nykyisessä monitilaympäristössä on avokonttoreiden lisäksi mm. erikokoisia neuvottelutiloja, kahvio- ja taukotiloja sekä rauhallisia kirjastotiloja (Seenaatti, 2015).

Opinnäytetyö toteutettiin Puolustusvoimien palvelukeskuksen Joensuun-yksikköön keskitettyyn kirjanpito palvelusektoriin. Kirjanpito sektorilla työskentelee kaikkiaan 26 henkilöä. Sen tarkoituksena on tuottaa erilaisia kirjanpitoon liittyviä palveluita Puolustusvoimille. Keskeisimpänä tehtävänä on laatia vuotuiset välitilinpäätökset ja tilinpäätökset. Sektori vastaa myös kirjanpito prosessin kehittämisestä ja toteutuksesta Puolustusvoimien toimintatapamallien mukaisesti. Lisäksi sektori tekee kirjanpitoon liittyvää ohjaus- ja neuvontatyötä. Se valmistelee kirjanpitoon kuuluvia ohjeita ja normeja sekä niiden toimeenpanoa Puolustusvoimissa. (Puolustusvoimien palvelukeskuksen työjärjestys 2015, 46.)

Olin kirjanpito sektorilla työharjoittelussa vuonna 2015 elo- ja joulukuun välisen ajan. Tutkimuksen aihe muodostui harjoittelun aikana tehdyistä havainnoista. Tutkimuksen aihe on mielestäni hyvin ajankohtainen ja mielenkiintoinen, sillä



palvelukeskuksen kirjanpitosetori on vakiinnuttanut toimintansa vuoden 2015 aikana. Palvelukeskus on toiminut kokonaisvaltaisesti ja itsenäisesti lähes kokonaisen vuoden tutkimuksen alkaessa. Mielestäni on hyvä tarkastella tämän hetkistä kirjanpidon palveluketjua ja ottaa varsinaista kirjanpityötä tekevät taloussihteerit kehittämään heille tärkeitä toimintoja ja toimintatapoja.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tehtävät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää edellytyksiä kirjanpitosetorin toimintojen ja toimintatapojen yhdenmukaistamiseen ja selkeyttämiseen. Lopputuloksena oli luoda sujuvampi palveluketju. Tutkimuskysymys on: kuinka kirjanpitosetorin nykyiset toimintatavat tukevat päivittäisten työtehtävien hoitoa taloussihteerin näkökulmasta?

Tutkimuksen tavoitteeseen päästiin selvittämällä

1. millaiset ovat taloussihteerien ja toimeksiantajien väliset työskentelymenetelmät
2. kuinka selkeinä toimeksiantoja pidetään taloussihteerin näkökulmasta
3. kuinka taloussihteerin päivittäiset työtehtävät etenevät
4. keitä prosessiin osallistuu
5. kuinka ohjelmistot tukevat työskentelyä
6. millaista sektorin sisäinen viestintä ja vuorovaikutus ovat

Tutkimukseen voi liittyä hyvin useampikin tarkoitus tai se voi muuttua tutkimuksen edetessä. *Kartoittavalla* tutkimuksella pyritään löytämään uusia ilmiöitä tai näkökulmia keskeisten teemojen tai mallien avulla. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2009, 134,135.)

Tutkimuksella saadaan tietoa Joensuun palvelukeskuksen kirjanpitosetorin toiminnasta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Tarkoituksena on löytää mahdollisia toimintoihin tai toimintatapoihin liittyviä haittatekijöitä. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja sekä keinoja palveluprosessin tehokkuuden ja joustavuuden

lisäämiseksi. Tätä kautta tavoitteena on esittää kehittämis ehdotuksia, joilla kirjanpito palvelun tehokkuutta voitaisiin parantaa ja toimintoja yhdenmukaistaa sekä toimintatapoja selkeyttää.

#### **1.4 Aikaisemmat tutkimukset**

Puolustusvoimien palvelukeskuksen kirjanpitosektorille ei ole toteutettu aikaisemmin vastaavanlaista tutkimusta. Muita kirjanpito prosesseihin liittyviä tutkimustöitä on esimerkiksi Hukan (2012) tekemä tutkimus tilitoimiston prosesseista ja niiden kehittämisestä. Hukan (2012) tutkimus käsittää kaikki kyseisessä tilitoimistossa olevat ydin- ja tukiprosessit. Tutkimuksen yhtenä osana on kirjanpito prosessi. Lisäksi Tuhkanen (2013) on tehnyt tutkimuksen muistiotositteiden käsittelyn kehittämisestä. Kyseisessä tutkimuksessa käsiteltiin taloushallinnon prosesseja rakennusalan yrityksessä.

#### **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus jakautuu yhdeksään päälukuun. Toinen luku käsittää kirjanpidon yleiskuvauksen Puolustusvoimissa. Siinä paneudutaan valtion talouteen ja yleiseen kirjanpito velvollisuuteen sekä puolustusvoimien kirjanpitoon. Kolmannessa luvussa perehdytään laadun sekä palvelun laadun vaikuttaviin tekijöihin. Palvelua ja palvelun laatua tarkastellaan teorialähtöisesti.

Luku neljä käsittää prosessit ja niiden kehittämisen. Neljännessä luvussa samoin kuin luvuissa kolme ja neljä mukana on laadunäkökulma. Erityisesti laadun näkökulmasta tarkastellaan laadun vaikutusta ja merkitystä. Tutkimuksen viides luku keskittyy organisaation viestintään. Viidennessä luvussa johtamista ja viestintää tarkastellaan teorialähtöisesti työntekijän näkökulmasta. Luku kuusi sisältää empiirisen aineiston ja sen esittelyn. Siinä perehdytään tutkimuksen toteuttamiseen. Luvun keskeisiä asioita ovat tutkimusmenetelmät. Luvussa kuvataan aineiston keräämistä teemahaastattelujen avulla sekä aineiston analysointia teemoittelemalla. Luku seitsemän kuvaa tutkimuksen tulokset ja luvussa 8. käsitellään tutkimuksen kehittämisideat.

Luvussa yhdeksän tehdään yhteenvetoa ja esitellään johtopäätöksiä. Viimeisessä kappaleessa arvioidaan tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään ideoita jatkotutkimuksen aiheeksi.

## 2 Valtion ja Puolustusvoimien kirjanpito

### 2.1 Valtion kirjanpitovelvollisuus

Valtion talousarviotalous on kirjanpitovelvollinen talousyksikkö, se jakaantuu eri hallintoaloihin sekä toiminnasta vastuussa oleviin ja tehtäviä hoitaviin virastoihin ja laitoksiin. Suomessa kirjanpitoa ohjaa kirjanpitolaki ja asetukset. Valtion kirjanpitoa säätelevät mm. Suomen perustuslain 7. luku, Talousarviolaki ja -asetus, valtioneuvoston päätökset, valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin määräykset. (Valtio kirjanpidonkäsikirja 2015, 3.)

Valtion talousarviosta annetun lain 12 a §:ssä (1096/2009) talousarviotalouden kirjanpitovelvollisuus on määritelty seuraavasti:

Valtio on talousarviotaloudestaan kirjanpitovelvollinen, joka jakautuu kirjanpitoyksiköihin. Kirjanpitoyksiköiden kirjanpitotiedot kerätään valtion keskuskirjanpitoon valtion tilinpäätöksen laatimista varten. Valtiokonttori kerää kirjanpitotiedot ja hoitaa keskuskirjanpidon. Kirjanpitoyksiköt vastaavat maksuliikkeestään ja kirjanpidostaan sekä laativat 21 §:ssä tarkoitetun viraston ja laitoksen tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen. (Valtion kirjanpidonkäsikirja 2015, 1–3.)

Kirjanpitoyksiköitä ovat tasavallan presidentin kanslia ja ministeriöt sekä toiminnallisesti ja taloudellisesti tarkoituksenmukaisena kokonaisuutena virastot, laitokset ja muut toimielimet. Kirjanpitoyksikön muodostamisesta määrää valtiovarainministeriö asianomaista ministeriötä kuultuaan. (Valtion kirjanpidonkäsikirja 2015, 1–3.)

Valtion kirjanpitoon kuuluvat mm. eri virastojen ja laitosten kirjanpito. Virastojen ja laitosten kirjanpito sekä keskuskirjanpito muodostuvat liikekirjanpidosta ja talousarviokirjanpidosta. Liikekirjanpito on rahaprosessin kuvaus ja sen tarkoitus on rekisteröidä liiketapahtumat. Sen on oltava mahdollisimman paljon kirjanpitolain mukainen ja sitä pidetään pääsääntöisesti suoriteperusteisesti. Talousarviokirjanpito on talousarvion seurantaan palveleva rekisteröinti- ja raportointijärjestelmä. Lisäksi talousarviokirjanpidolla seurataan määrärahojen käyttöä sekä talousarvio tulojen kertymistä. Valtion kirjanpitotehtävät ovat erilläänpito, tulos-

laskenta- ja hyväksikäyttötehtävä. Lisäksi valtion kirjanpidon ominaispiirteenä on talousarvion seurantatehtävä. (Valtionkonttori 2016a.)

## 2.2 Hyvä kirjanpitolaitos

Suomen perustuslaki, valtion talousarviosta annetut laki- ja asetus sekä näistä johdettavat periaatteet ovat *hyvän kirjanpitolaitoksen* lähteitä. Valtionvarainministeriö sekä valtionkonttori antavat yksityiskohtaisempia määräyksiä ja ohjeita valtionkirjanpidosta. Lisäksi hyvän kirjanpitolaitoksen muodostumista auttavat valtion kirjanpitolausunkunnan lausunnot sekä monet KILA:n antamat lausunnot, jotka ovat hyvin sovellettavissa valtionkirjanpitoon. (Valtiokonttori 2016b, 1.)

Yleisten kirjanpitoperiaatteiden perusteella tulkitaan *hyvää kirjanpitolaitosta*. Tarkoituksena on pyrkiä antamaan oikea ja riittävä tieto sekä meno tulon tai hyödyn kohdalle periaate tilinpäätöksessä. Lisäksi kirjanpidossa käytetään oikeaa kirjausperustetta sekä noudatetaan mm. jatkuvuuden-, entiteetti-, olennaisuuden-, varovaisuuden-, luotettavuuden-, täydellisyyden-, taloudellisuuden-, vertailtavuuden, asia ennen muotoa-, sekä nopeuden periaatteita. Hyvä kirjanpitolaitoksen kokonaisuus muotoutuu hyvin edellisistä tekijöistä. Hyvän kirjanpitolaitoksen noudattamisesta ei kenellekään ole haittaa ja sitä noudatetaan hyvin yleisesti, vaikka sitä ei ole laissa määritetty. (Valtiokonttori 2016b, 1.)

## 2.3 Puolustusvoimien talous

Valtion talousarviosta annetun asetuksen perusteella laaditaan Puolustusvoimat-kirjanpitoyksikön taloussääntö. Sen tarkoituksena on antaa yksityiskohtaisempia määräyksiä Puolustusvoimien taloushallinto-organisaatiosta sekä toiminnan ja talouden suunnittelusta. Lisäksi taloussääntö ohjaa mm. maksuliikennettä, menojen- ja tulojen käsittelyä, kirjanpitoa, tilinpäätöstä, omaisuuden hallintaa, taloushallinnon tietojärjestelmiä. Se antaa myös toimenpideohjeita, mikäli taloushallinnossa havaitaan väärinkäytöksiä tai virheitä. Taloussäännön lisäksi kirjanpitoyksikön toimintaa ohjaavat Pääesikunnan ja Puolustusvoimien muiden hallintoyksiköiden toimivaltansa puitteissa tekemät

normit ja sopimukset sekä Pääesikunnan antamat ohjaavat asiakirjat. (Puolustusvoimien taloussääntö 2015, 5.)

Puolustusvoimien suunnittelujärjestelmä on jaettu strategiseen, operatiiviseen, toiminnan ja resurssien suunnitteluun. Pääesikunnan suunnitteluosaston johdolla laaditussa Puolustusvoimien strategisessa suunnitelmassa annetaan linjaukset ja perusteet Puolustusvoimien toiminnan ja puolustuskyvyn kehittämiseksi sekä määritellään Puolustusvoimien tavoittila. Sen tarkoituksena on kohdentaa toimintaa ja resursseja mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Puolustusvoimissa laaditaan toimintasuunnitelma viiden vuoden ajanjaksolle. Sen laatimisessa hyödynnetään Puolustusvoimien strategista suunnitelmaa ja Puolustusministeriön toimintasuunnitelmaa. Sen sisältö kuvaa mm. tulosityksiköiden ja Pääesikunnan tavoitteet. (Puolustusvoimien taloussääntö 2015, 6–7.)

Puolustusvoimien tulosityksiköt osallistuvat talousarvioehdotuksen, lisätalousarvioehdotuksen ja kehysehdotuksen laadintaan Pääesikunnan suunnitteluosaston ohjeiden mukaisesti. Suunnitteluosasto kokoaa ehdotukset Puolustusvoimien komentaja hyväksyttäväksi. Hyväksytyt ehdotukset toimitetaan Puolustusministeriölle ja ne liitetään osana koko Puolustusvoimien hallinnon talousarvioehdotukseen ja kehysehdotukseen. (Puolustusvoimien taloussääntö 2015, 6–7.)

## **2.4 Puolustusvoimien kirjanpito**

Puolustusvoimien kirjanpito koostuu pääkirjanpidosta, siihen liittyvistä reskontrista, omaisuusjärjestelmästä sekä maksuliikejärjestelmästä. Puolustusvoimat -kirjanpitoyksikön kirjanpito toteutetaan riittävän yhtenäisiä ja tarvittavat tiedot antavia, turvallisia järjestelmiä käyttämällä. Puolustusvoimien palvelukeskus hoitaa Puolustusvoimat -kirjanpitoyksikön pääkirjanpidon siltä osin, mitä ei ole palvelusopimuksella siirretty Palkeet -palvelukeskukseen. Pääesikunnan suunnitteluosaston taloussektorin ja Palkeet-palvelukeskuksen vastuulla on toimittaa kirjanpidon toteumatiedot Valtionkonttorin keskuskirjanpitoon. (Puolustusvoimien taloussääntö, 18–20.)

Taloushallinnon-organisaation sisään rakennetuilla varmistuksilla ja menettelytavoilla varmennetaan kirjanpitolietojen oikeellisuus ja luotettavuus. Lisäksi kirjanpidon oikeellisuus ja luotettavuus varmennetaan maksuliikkeen, kirjanpidon ja palkanlaskennan sekä taloushallinnon tietojärjestelmistä laadittujen menetelmäkuvauksien avulla. (Puolustusvoimien taloussääntö 2015, 18.)

Puolustusvoimien tilinpäätöksen laadinnassa noudatetaan Pääesikunnan antamia ohjeita ja määräyksiä. Puolustusvoimissa laaditaan myös välitilinpäätös kirjanpidon oikeellisuuden varmistamiseksi. Välitilin- ja tilinpäätöksen ohjeistuksesta vastaa Pääesikunnan suunnitteluosaston taloussektori. Puolustusvoimien komentaja ja pääesikunnan päällikkö allekirjoittavat kirjanpitoyksikön tilinpäätösasiakirjat. Puolustusvoimissa laaditaan julkinen toimintakertomus johdon laskentatoimen, kirjanpidon ja vuosiraporttien perusteella. Toimintakertomuksessa kuvataan mm. johdon katsaus toimintaan ja sen muutoksiin, toiminnan tuoksellisuus ja kehitys sekä tilinpäätösanalyysi. Lisäksi toimintakertomukseen sisältyy tietoja mm. toiminnan tehokkuudesta kuten taloudellisuus, tuottavuus ja maksullisen toiminnan tulot sekä kannattavuudesta ja näiden kehityksestä. Toimintakertomuksessa on kerrottu myös muita Puolustusvoimien toimintaan liittyviä olennaisia asioita. Valtionkonttorin ja Puolustusministeriön määrittämän aikataulun mukaan, Pääesikunnan suunnitteluosasto kokoaa toimintakertomuksen ja tilinpäätöslaskelmat liitteineen sekä sisäisen valvonnan arviointi- ja vahvistuslausuman Puolustusvoimien tilinpäätösasiakirjaksi. (Puolustusvoimien taloussääntö 2015, 22.)

### **3 Palvelu ja sen laatu**

#### **3.1 Laadun määrittely**

Lecklinin (2002) mukaan laadun alkuperäinen määritelmä on tehdä asioita joka kerta oikein jo ensimmäisestä kerrasta lähtien. Virheettömyyttä tärkeämpänä asiana pidetään oikeiden asioiden tekemistä. (Lecklin 2002, 20). Laadulla on monenlaisia kuvauksia. Asiakkaan näkökulmasta laatu voi olla sitä, että toimittaja on toimittanut sen mitä on luvannut oikeaan aikaan. Laadun toteuttaminen liittyy tulokseen, tehokkaaseen toimintaan ja johtamiseen. Laatu tarkoittaa myös sitä, että tuote tai palvelu sopii käyttötarkoitukseensa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24–25). Pesonen (2007, 36) määrittää laadun seuraavasti:

*”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja jolloin se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia.”*

#### **3.2 Laadun kehittäminen**

Laadun kehittäminen on jatkuva prosessi ja yrityksen johto on avainasemassa kehitystyön onnistumisen kannalta. Sen edellytyksenä on johdon antama tuki ja jatkuva huomio laadun parantamiseen. (Grönroos 2009, 141.) Laadun kehittämiseen on monenlaisia tapoja. Pesonen (2007, 177–178) kuvailee neljä tavallisinta tapaa lähteä liikkeelle laadun kehittämisessä. Kehittäminen voidaan aloittaa neljästä eri näkökulmasta: prosesseista, mittareista, oman toiminnan parantamisesta tai henkilökohtaisesta laadusta.

Puolustusvoimien palvelukeskuksessa on oma laadunvarmistusjärjestelmä. Laadunvarmistusjärjestelmän osa-alueita ovat: prosessit, itsearviointi, palautejärjestelmä ja riskienhallintajärjestelmä. Sen tavoitteena on tukea hallinto- ja tukipalveluita sekä palveluntuotannolle asetettuja tavoitteita. Lisäksi sen tavoit-



teenä on luoda tuki toiminnan jatkuvaan parantamiseen. (Puolustusvoimien palvelukeskuksen työjärjestys 2015, 15.)

Yleensä johtajat ajattelevat, että laadun kehittäminen vaikuttaa negatiivisesti tuottavuuteen tai päinvastoin. Laadun kehittamisestä luovutaan yleensä kahdesta syystä: sen parantamisen katsotaan maksavan enemmän kuin mitä se tuottaisi lisätuloa tai sen katsotaan laskevan yrityksen tuottavuutta. Yleisesti on kuitenkin niin, että puutteellinen tai heikko laatu voi tulla yritykselle kalliiksi. Lähtökohtana olisikin tunnistaa ja tiedostaa se tosiasia, että laadun puute maksaa. Monet laatuun liittyvät tutkimukset ovat osoittaneet, että jopa 35 prosenttia kuluista voi johtua laatupuutteesta, tehtävien uudelleen tekemisestä ja virheiden korjaamisesta. Edellä mainituista tarpeettomista kustannuksista voidaan päästä eroon toimimalla asiakaskeskeisesti, pyrkien virheettömyyteen sekä kouluttamalla henkilökuntaa. (Grönroos 2009, 175–176.)

Yrityksen sisäiset virhekustannukset syntyvät huonosta suunnittelusta tai sählyksestä. Ne aiheuttavat esimerkiksi virheiden tekemisestä, tietojärjestelmähäiriöistä, toimittajien huono laadusta tai virhekappaleista. (Lecklin 2002, 178). Laatutarkkailulla tarkoitetaan laadun jatkuvaa seurantaa ja mittaamista sekä luotettavuuden arvioimista toimintoprosessien eri vaiheissa. Se voi hyvin kohdistua käytössä oleviin laitteistoihin tai palveluympäristöön. Henkilöstö on avainasemassa laatutarkkailussa, ja heidän on tunnettava käytössä olevat laitteistot. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 30–31.)

### **3.3 Palvelun määritelmä**

Palvelulle ominaista on, että se tuotetaan asiakasta varten eikä sitä voi varastoida vaan se kulutetaan palvelutilanteessa. Palvelu on aineetonta eikä toteutuneen palvelun palauttaminen useimmiten onnistu. (Rissanen 2005, 17–20). Rissanen (2005, 18) määrittää palvelun olevan

vuorovaikutus, tapahtuma, teko, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivatto-

muutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvinä, ajan tai materian säästönä. (Rissanen 2005, 18.)

Palveluja voidaan luokitella seuraavasti: vakioidut ja erikoispalvelut, kuluttaja- ja tuotantopalvelut, henkilökohtaiset ja ei-henkilökohtaiset palvelut, sekä sisäiset palvelut. Sisäiset palvelut ovat yrityksen tai organisaation omaan käyttöön tuotettuja palveluja ja niihin ei liity suoria asiakaskontakteja. (Lahtinen & Isoviita 2000, 54.)

On realistista koota palvelu asiakkaan odotusten ja kokemusten mukaisesti. Asiakkaan kokema palvelun laatu jaetaan tekniseen ja toiminnalliseen palvelun laatuun. Teknisellä palvelun laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa palvelustaan. Toiminnallisella palvelun laadulla sitä, kuinka häntä palvellaan. Näistä syntyvät asiakkaan odotukset, tunteet ja asenne, jotka määrittelevät asiakkaan kokeman palvelun laadun. (Rissanen 2005, 214.)

Grönroos (2009, 81) kirjoittaa, että asiakkaan kuvaukset palvelusta perustuvat yleensä sanoihin *kokemus, luottamus, turvallisuus, tunne*. (Grönroos 2009, 81) Kontaktihenkilöstön on oltava palveluhaluista ja heidän on tuotettava nopeaa ja sujuvaa palvelua. Henkilöstön on oltava joustavaa ja heillä tulee olla kyky palvella erilaisia asiakkaita. Hyvistä ihmissuhdetaidoista on apua. (Lahtinen & Isoviita 2000, 59.)

Asiakkaat odottavat palvelulta, että se on katkeamaton ja että hyvä palvelun laatu jatkuu koko palveluketjun läpi. Asiakkaan kokema negatiivinen palvelukokemus katkaisee palvelun sujuvuuden ja näin asiakkaalle jää kokemukseksi negatiivinen palvelukuva. (Lahtinen & Isoviita 2000, 48.) Palvelun laadun määrittää viime hetkessä asiakkaan ja kontaktihenkilön välinen vuorovaikutus. (Lahtinen & Isoviita 2000, 61).

### **3.4 Palvelun laadun kehittäminen**

On huomioitava, ettei palvelun laatu parane yksittäisiä temppuja tekemällä. On hyvä keskustella koko henkilökunnan kanssa laatuun liittyvistä asioista, siten että henkilökunta ymmärtää hyvän ja huono palvelun laadun erot. Palvelun laa-

dun kehittäminen vaatii yrityksen johdolta panostusta palvelupaketin, - tuotannon, - ja kulttuurin välisien suhteiden selvittämiseen. (Lahtinen & Isoviita 2000, 61.)

Asiakastyytyväisyyskyselyllä voidaan selvittää koko palveluntuotannon kokonaisuutta. Palvelun laadun kehittäminen on helpompaa silloin kun tiedetään, millaisia asiakkaiden odotukset ovat ja mihin asiakkaat ovat pettyneet. (Lahtinen & Isoviita 2000, 64-65). Tuottavuus ja asiakastyytyväisyys eivät ole toisiaan pois sulkevia, vaan yritys kykenee kehittämään molemmilla osa-alueilla yhtäaikaaisesti. Laatuajattelulla on pyrkimyksenä parantaa sekä yrityksen tuottavuutta, että kustannustehokkuutta. (Lahtinen & Isoviita 2000, 104.)

Palvelun laadun kehittämistä voidaan tehdä erilaisten projektien avulla. Se on toimintana hyvin hallittu ja tulosten kannalta tehokas sekä turvallinen tapa jatkuvaan kehitykseen. Kehittämistyö antaa parhaan mahdollisen vastauksen silloin kun se tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tällöin asiakas kokee saavansa suurta arvostusta ja erinomaista palvelua. (Rissanen 2005, 217.)

## 4 Laatujohtamisen prosessi

### 4.1 Prosessin määritelmä

Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, jotka palvelevat asiakasta. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, esimerkiksi talousprosessi tai henkilöstöhallinto. Organisaation menestymisen ja kehittämisen kannalta olennaisimpia ovat avainprosessit. Avainprosessit voivat olla myös edellä mainittujen osaprosesseja. Alimmalle tasolle kuuluvat erilaiset työvaiheet, joita ei kuvata erillisinä prosessikaavioina, vaan annettuina toimintaohjeina. (Lecklin 2002, 144.)

Puolustusvoimien pääprosessit ovat jaettu neljään osa-alueeseen

1. Suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen
2. Suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito
3. Valmiuden säätely ja suorituskyvyn käyttö
4. Palvelutoiminta

Ydinprosesseja ovat pääprosessit 1-3 ja tukiprosessi on pääprosessi 4 eli palvelutoiminta. Palveluprosessin tarkoituksena on tuottaa kaikki Puolustusvoimien tarvittavat yhteiset tuki- ja toimialapalvelut kuten tässä opinnäytetyössä käsiteltävä kirjanpito palvelu. (Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015, 4–5.)

### 4.2 Laadukkaan prosessin vaatimukset

Lumijärvi & Jylhäsaari (2000, 81) kirjoittavat, että laadukas palvelu vaatii laadukkaan prosessin. Tärkeintä on tunnistaa työprosessista ydin- ja tukiprosessit. Näiden tunnistamisen avulla pyritään karsimaan turhat vaiheet toimintoprosessien välistä ja lisäämään sujuvuutta. Tavoitteena on prosessin läpimenoaikojen lyhentäminen. Tällöin asiakkaan odotusaika lyhenee ja prosessin monimutkaisuus katoaa. Se on tarkoituksen mukaista tehdä yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 74). Prosessien kehittäminen vaatii uuden luomista ja vanhoista prosesseista luopumista. Kuten yksityispuolella niin myös julkishallinnossa lopullinen tarkoitus on vastata asiakkaiden tarpeisiin. Proses-

siajattelun keinoin on tarkoitus päästä asiakaslähtoisemmäksi organisaatioksi myös julkishallinnossa. (Virtanen & Wennberg 2007, 32–33).

Laamanen & Tinnilän (2009, 29) mukaan, prosessien toimivuus on nykypäivänä riippuvaista tietojärjestelmistä ja niiden toimivuudesta. Tietojärjestelmät tallentavat ja prosessoivat huomattavan määrän tietoa. Järjestelmässä voi esimerkiksi näkyä tuotettujen palveluiden määrä. Tämän tiedon perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä prosessien toimivuudesta ja tehokkuudesta. Virtanen & Wennberg (2007, 36) kirjoittavat, että prosessit ovat kokonaisuus pienien toimintojen sarjoja. Ne voidaan pilkkoa organisaatiossa yksittäisiksi tehtäviksi, joita tehdään tai suoritetaan.

### **4.3 Prosessin kehittäminen**

Prosessien kehittämisen lähtökohtana on niiden toimintojen karsiminen, jotka eivät tuota lisäarvoa. Prosessien kehittämisessä ovat mukana niin sisäiset kuin ulkoiset asiakkaat. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 97) Prosessien kehittäminen on syytä aloittaa nykytilanteen kartoituksesta, koska ilman sitä kehittämistyö on haastavaa. (Lecklin 2002, 149). Kehittämistä voidaan toki tehdä ilman prosessin tunnistamistakin, mutta se on tällöin usein hyvin tehotonta. Arvoa tuottavien prosessien tunnistamisen haasteellisuus voi olla yksi syy siihen, että organisaatiossa on hankaluuksia toteuttaa tehokkuuteen, laatuun, nopeuteen tai joustavuuteen liittyvää strategiaa. Tällöin puuttuu näkemys siitä, mikä on olennaista menestymisen kannalta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14–15.)

Yleisin tapa kuvata prosesseja on prosessikartta. Siihen on tyypillisesti kuvattu organisaation ydinprosessit. Prosessit jaetaan yksinkertaisesti ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, joita varten organisaatio on olemassa. Tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien suorittamisen. Ydinprosessien tunnistamisen tarkoituksena on pyrkiä saavuttamaan tavoiteltu lopputulos (Virtanen & Wennberg 2007, 118–123.) Prosessien tunnistamisen tarkoituksena on rajata prosessit toisistaan. Tärkeintä prosessin kuvaamisessa on se, mistä prosessi alkaa eli mikä käynnistää prosessin ja mihin toimintoon prosessi päättyy. Kokonaiskuvassa prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. (Virtanen &

Wennberg 2007, 116). Prosessien tunnistamisen jälkeen on syytä määritellä ja kuvata prosessit. Määrittelyllä haetaan tarkennusta sisältöön sekä kuvataan prosessin keskeisimmät vaiheet ja yhteydet. (Virtanen & Wennberg 2007, 121). Tämän opinnäytetyön luvussa 4.4 kuvataan tarkemmin palvelupyynnön kulku ja sen eri työvaiheet kirjanpito-sektorilla. Lisäksi kuvauksessa on esitelty eri toimintoihin liittyvät viestintävälineet sekä järjestelmät.

Prosessien kehittäminen voidaan toteuttaa tiimityönä. Ne jaetaan kahteen erilaiseen kategoriaan työskentelytavan tai menetelmän mukaan. Näitä ovat uudistamis- ja laatukehittämistiimit. *Uudistamis- eli reengineering-tiimi* on laajamittainen prosessien kehittämiseen rakennettu tiimi, jossa prosessien kehittäminen lähtee liikkeelle ns. ”tyhjältä pöydältä”. Se vaatii runsaan ja kattavan asiantuntemuksen sekä ammattitaidon. Lisäksi se vaatii luovaa ja analyyttistä taitoa sekä kykyä yhteistyöhön. Tavoitteena on tehdä suuria ja merkittäviä muutoksia voimassaoleviin prosesseihin. (Lecklin 2002, 146–147.)

Prosesseja voidaan kehittää myös erilaisin projektein. Projektit voivat olla erityyppisiä, kuten kampanjoita, tuotteen tai palvelun kehittämistä tai vaikkapa toiminnan kehittämistä. Projektit mahdollistavat osaamiseen ja asiantuntemukseen liittyvien resurssin oikea-aikaisen kohdistamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24.)

Prosessilähtöinen organisaatio lähtee siitä liikkeelle, että se tietää mitä asiakas haluaa. Sen tavoitteena on toiminnan tehokkuus, paremmuus ja vaikuttavuus. Tehokkuus on prosessilähtöisen organisaation henkilökunnalle ikävä iskulause, joten sen käytössä on oltava varovainen. Se voi luoda myös asiakkaan näkökulmasta synonyymien huonolle palvelulle. (Virtanen & Wennberg 2007, 147–148.)

Työntekijöiden viihtyvyyden kannalta prosessilähtökohtainen organisaatio on perusteltu, koska siinä työntekijät yleensä kokevat ja näkevät ”oman käden jäljen” työn lopputuloksessa ja työ on tällöin mielekästä. Kuitenkaan ei tiedetä kuinka kauan se auttaa lisäämään työnviihtyvyyttä mutta se on kytköksissä hy-

vin paljon ”työimun” kanssa. Prosessilähtöisyys on olennaisena osana työni-  
muun ja tulokseen. (Virtanen & Wennberg 2007, 160.)

On hyvin luonnollista, että muutokset tapahtuvat hitaammin suurissa organisaa-  
tioissa kuin pienissä ryhmissä. Kehittämistä voivat olla toimintatapojen, järjes-  
telmän tai prosessin muutokset. On tyypillistä, että uusien asioiden omaksumi-  
nen vaatii tietoa, asennetta ja taitoja sekä uusien asioiden ymmärtämistä. Tämä  
taas vaatii tuekseen muutosjohtamista. Organisaatioita pidetään sosiaalisina  
systeemeinä ja siellä vallan pitäjät kuten johtajat ja asiantuntijat määrittävät sen  
mikä on tärkeää ja mikä ei. Toimintatapojen muutos saattaa herättää muutos-  
vastarintaa. Se voi johtua esimerkiksi väärinymmärryksestä, intressiriidasta tai  
oman aseman heikkenemisestä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39–41.) Lecklin  
(2002, 267) kirjoittaa, ettei työntekijä halua yleensä luopua mukavuudenhalusta.  
On selvää, että tällöin vierastetaan uusia asioita. Tuttu ja turvallisen tuntuinen  
toimintatapa voi kuitenkin johtaa pidemmällä aikavälillä ongelmiin.

Toinen pienemmässä mittakaavassa toteutettu prosessien parantamisen keino  
on luoda laatukehittämistiimi. Laatukehittämistiimi on päivittäisten työtehtävien  
äärellä olevien henkilöiden keskenään yhteen sovitettu ryhmä. Se on kooltaan  
pienempi ja tiiviimpi ryhmä kuin uudistamistiimi. Sitä voi kuvailla enemmänkin  
työryhmäksi. Sen tavoitteena ovat prosessien korjaus- ja kehittämistoimenpi-  
teet. Tässä kehittämismallissa olennaista on, että tiimin jäsenet toimivat päivit-  
täinen prosessien kanssa. On myös huomioitava, että laadun kehittäminen ja  
aktiivinen parantaminen vaativat aikaa. Keskeisintä on, että osallistuvat hallitse-  
vat prosessien avainalueet. (Lecklin 2002, 146–147.) Keskeinen kehitystiimin  
apuväline on prosesseista nykytilankartoituksen yhteydessä toteutettu prosessi-  
kaavio. Se helpottaa prosessien analysoinnissa sekä kehittämisessä. (Lecklin  
2002, 168).

Prosessihierarkian luominen on haaste ja sen tärkein edellytys on, että hierark-  
kisia tasoja ei ole liian paljon, yleensä 2-3 on suositeltu määrä. Prosessin riittä-  
vä tarkkuus ja raja-  
us on toimivan prosessin e-  
linehto. Prosessien tarkka määrit-  
tely takaa prosessijohtamisen edut ja vastuun jakaminen helpottuu. On tärkeää

tunnistaa mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy sekä kuka siitä vastaa. (Lecklin 2002, 148–149.)

#### **4.4 Prosessijohtaminen**

Laamasen & Tinnilän (2009, 14) mukaan prosessijohtajuutta on kahdenlaista: prosessijohtaminen ja prosessien parantaminen. Johtajat toteuttavat vain jälkimmäistä ja näin ollen ottavat vastuun organisaation ns. avainprosesseista. Prosessien parantamisella tarkoitetaan prosessien parantamista organisaatiossa.

Prosessijohtamisen tavoitteet eivät erotu normaaleista johtajalle asetetuista tavoitteista. Yleensä ne liittyvät hyvään taloudelliseen tulokseen, asiakastyytyväisyyteen, korkeaan tuottavuuteen tai henkilöstön motivaatioon ja aktiivisuuteen. Yleisimmät erot kuitenkin liittyvät nykyisin tavoitteiden saavuttamisen keinoihin. Ennen kustannustehokkuus oli keskeisessä roolissa, mutta nykyisin tärkeämpänä pidetään nopeutta ja joustavuutta. Nykyisin korostetaan enemmän koko organisaation läpi kulkevaa yhteistyötä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7.)

Prosessijohtamisen ajattelun lähtökohtana on, että julkishallinnon prosessijohtaminen on eri asia kuin yksityisen sektorin prosessijohtaminen. Eroavaisuudet ovat lähinnä siinä, että yksityisellä sektorilla prosessin muutoksen ajatellaan johtavan taloudellisen lisäarvon tuottamiseen omistajalle. Julkisella puolella prosessimuutoksen ajatellaan lähtevän liikkeelle asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Toki prosessien kehittämisen käytänteistä on havaittavissa samankaltaisuuttakin. (Virtanen & Wennberg 2007, 91.)

##### **4.4.1 Oppiva organisaatio**

Virtanen & Wennberg (2007, 36) mukaan oppiva organisaatio on vuorovaikutus-tila, missä oppiminen syntyy ryhmien ja ihmisten kesken. Viitala & Jylhä (2013, 298) kirjoittavat oppivan organisaation olevan tila, missä henkilöstö pyrkii oppimaan kokemuksistaan ja arvioimaan mistä kyetään oppimaan. Oppiva organisaatio pitää lähteinään kaikkia sidosryhmiä, kuten asiakkaita, toimittajia sekä työntekijöitä. Onnistumisen edellytyksenä ovat sosiaaliset taidot. Avoin vuoro-



vaikutus edesauttaa oppimisprosessia. Ryhmän on ymmärrettävä sisäiset roolit ja prosessit. Suuri merkitys on ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidoilla sekä kokous- ja kommunikaatiotaidoilla. (Rissanen 2005, 114.) Henkilökohtaisella tasolla työntekijältä vaaditaan hyvää reflektiivisyyskykyä. Tämä tarkoittaa työntekijän kykyä arvioida jatkuvasti omaa toimintaansa ja tuloksiaan. Silloin kun toimintaympäristö on yksinkertainen ja hyvin pysyvä, menestykselliseen suorittamiseen riittää omien rutiinien hiominen tehokkaiksi ja luotettaviksi. (Viitala & Jylhä 2013, 301.)

Osaaminen on organisaation tärkein tuotannontekijä. Sen johtamisella on tarkoituksena edistää ja hyödyntää osaamisen kehittymistä. Lisäksi organisaation on huomioitava tiedon ja taidon ylläpito, jotta tavoitteet saavutetaan. Tämä tarkoittaa aktiivista tiedon välittämistä ja luomista eli viestintää. Se vaatii myös tarvittavia välineitä, rakenteita ja järjestelmiä onnistuakseen. Ihmisten välinen kommunikointi ja sen kehittäminen on yksi keskeinen tavoite organisaation osaamisen johtamisen mallissa. (Viitala & Jylhä 2013, 293.)

Laamasen & Tinnilän (2009 30–31) mukaan, inhimilliset ominaisuudet, kuten osaaminen, motivaatio ja kyvykkyys ovat yksi organisaation menestyksen perusta. Kaikki muut tekijät, kuten koneet ja laitteet, tietojärjestelmät, työtilat ja palveluiden sekä tuotteiden piirteet ovat korvattavissa. Nykypäivän kehityssuuntaus on kohti oppivaa organisaatiota, jossa vakiotyöt ovat vaihtumassa luovaksi ongelmanratkaisuksi. Voidaankin todeta, että jollei ihminen osaa, niin tietojärjestelmät ja prosessit eivät auta. Henkilökohtaiseen oppimiseen ja kokemukseen liittyvää osaamista kutsutaan yleensä hiljaiseksi tiedoksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30–31.)

Lecklinin (2002, 260–261) mukaan, kun nopeat päätökset tehdään siellä, missä varsinainen työ tapahtuu, on tuloksena toimintojen nopeutuminen sekä tehostuminen. Työyhteisön ilmapiirin on oltava avointa ja luottamuksellista sekä henkilöiden on oltava motivoituneita ja kunnioitettava toisia. Oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä ovat asiakaslähtöisyys, toiminnan jatkuva parantaminen sekä prosessien ja henkilöstön kehittäminen.

#### 4.4.2 Palvelupyynnönkulku kirjanpito sektorilla

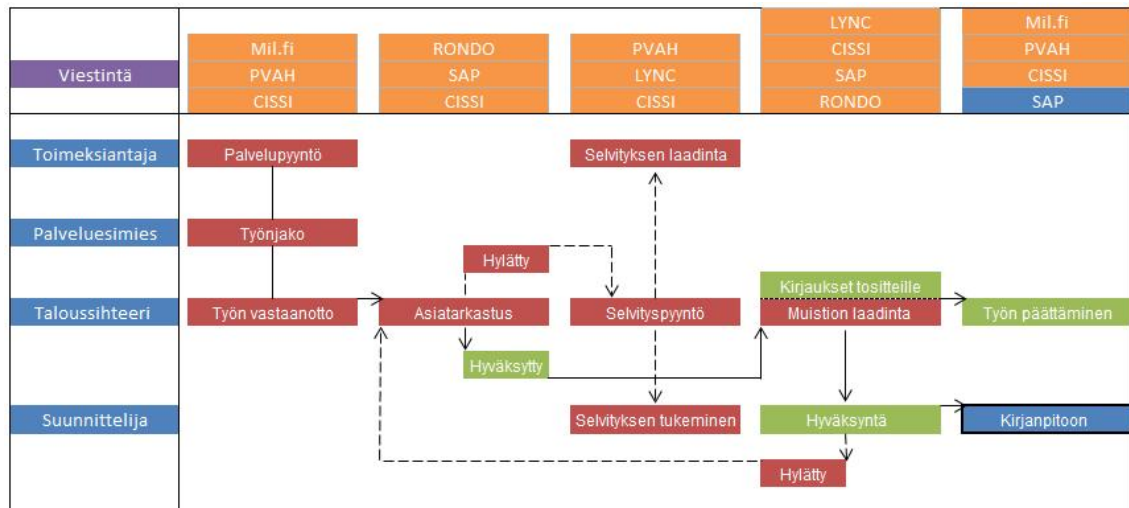
Tässä keskitytään kuvaamaan palvelupyynnön asiataarkastuksen eri työvaiheita kirjanpito sektorilla. Toimeksiannot saapuvat pääsääntöisesti Cissi-toiminnanohjausjärjestelmään sekä mahdollisesti Puolustusvoimien asiantuntijajärjestelmään eli PVAH-järjestelmään. Lisäksi toimeksiantoja vastaanotetaan mil.fi-sähköpostin kautta. Pääsääntöisesti palvelupyynnot saapuvat Cissi-järjestelmään. PVAH-järjestelmällä sekä mil.fi sähköpostin kautta tulevat lähinnä täsmäytyksiin liittyvät oikaisupyynnot Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta Palkeilta.

Asiataarkastuksen työvaihe alkaa, kun toimeksiantaja on lähettänyt palvelupyynnön kirjanpito sektorille. Palveluesimiehet vastaanottavat, tarkastavat ja jakavat palvelupyynnot taloussihteereille heidän vastuualueidensa mukaisesti. Taloussihteerit näkevät Cissi-järjestelmästä heille jaetut palvelupyynnot. Taloussihteerit työskentelevät ensisijaisesti aikajärjestyksessä eli he tekevät vanhimmat toimeksiannot ensimmäisenä.

Taloussihteerin tehtävä ensimmäisessä vaiheessa on toimeksiannon vastaanotto, jossa taloussihteerin kirjaa työn vastaanotetuksi. Tämän jälkeen taloussihteerin tekee yleissilmäyksen toimeksiannolle, jonka tarkoituksena on selvittää voidaanko oikaisu toteuttaa. Toisessa vaiheessa taloussihteerin tehtävänä on toteuttaa laajamittaisempi asiataarkastus. Tässä vaiheessa taloussihteerin tarkastaa palvelupyynnön tarkemman asiasisällön ja tarvittaessa vertaa sitä ajantasaiseen kirjanpitoaineistoon. Kirjanpitoaineistoon vertaaminen on tärkeää sen oikeellisuuden todentamisen takia. Pääsääntöisesti tarkastus tehdään SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä. Oikeellisuuteen liittyvät mm. summat, kustannuspaikka, rahastot, tilit, sekä muut kustannuksen kirjaamista ohjaavat tekijät. Asiataarkastukseen sisältyy lisäksi tarvittavien tositteiden kokoaminen muistion liitteeksi asian todentamiseksi.

Kolmannessa vaiheessa taloussihteerin tehtävänä on tuottaa muistiolle kansilehti. Tässä vaiheessa kirjoitetaan lyhyt kuvaus siitä, mitä tositteita kyseinen oi-

kaisu koskee ja kuinka oikaisu kirjanpitoon laaditaan. Neljännessä vaiheessa taloussihteeri laati varsinaisen kirjanpidollisen oikaisun, joka toteutetaan Rondo-tietojärjestelmässä. Kuviossa 1 on esitetty palvelupyynnön kulku eri toimijoiden välillä. Lisäksi taulukossa on kuvattu tapahtuma hetkellä käytössä oleva viestintäkanava tai järjestelmä.



Kuvio 1. Palvelupyynnönkulku kirjanpitosektorilla eri viestintäkanavilla kuvattuna.

Oikaisun jälkeen toimeksianto lähetetään suunnittelijalle hyväksyttäväksi. Suunnittelijan hyväksyttyä asiatarkastetun palvelupyynnön taloussihteeri saa siitä tiedon Rondo-järjestelmään. Taloussihteerin viimeinen tehtävän ennen toimeksiannon sulkemista on kommentoida palvelupyyntöön sisältyville alkuperäisille tositteille. Alkuperäisille tositteille kirjataan toimeksiannon kuvaus, mitä kyseiseen tositteeseen on oikaistu, ja miten tapahtumat ovat kirjattu. Lisäksi ilmoitetaan tehdyn muistion SAP-tositenumero, kun suunnittelija on hyväksynyt oikaisun kirjanpitoon. Tämän jälkeen toimeksianto suljetaan Cissi-järjestelmästä. Taloussihteeri lähettää palvelupyynnön tekijälle eli asiakkaalleen tiedon siitä, että oikaisu on toteutettu onnistuneesti ja hyväksytty.

Niin sanotut ”massaoikaisut” toteutetaan pääsääntöisesti palveluesimiesten ja suunnittelijoiden antamien erillisten ohjeiden mukaisesti. Tämä voi tarkoittaa satojen tai jopa tuhansien muistioiden laatimista. Näin toimitaan siitä syystä, että massiivissa oikaisuissa yhdenmukaiset toimintatavat ovat tärkeitä.

## 5 Viestintä

Viestintä on yhteinen asia kaikille. Kommunikointi eli viestintä on ihmisen lajityypille hyvin ominaista. Ihmiset kommunikoivat päivittäin mm. kotona, töissä, harrastuksissa tai vapaa-ajalla. Osaamme esimerkiksi ilmaista työyhteisössä, milloin viestintätyyli on miellyttävää ja milloin ei. Osaamme luonnollisesti ilmaista itseämme, mutta työpaikalla viestintä voi herättää ristiriitoja tai väärinymmärryksiä. Viestinnän katsotaankin olevan inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta. Lisäksi se on sosiaalisen järjestyksen ja elämisen elinehto. (Juholin 2009, 35.)

### 5.1 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Yrityksen viestintä jaetaan kahteen eri alueeseen sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. *Sisäinen viestintä* on organisaation sisällä työskentelevien henkilöiden kesken toteutuvaa tiedon kulkua ja vaihtoa. Organisaation ja sidosryhmien välinen kanssakäyminen on vastaavasti *ulkoista viestintää*. (Viitala & Jylhä 2013, 276.) Puolustusvoimien palvelukeskuksen sisäinen viestintä toteutetaan avoimen tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen periaatteita noudattaen. Palvelukeskuksen henkilöstölle *sisäinen viestintä* toteutuu pääsääntöisesti palvelukeskuksen johtajan tiedotustilaisuuksissa ja yksikkö- ja sektorikokouksissa. Lisäksi tiedottamista toteutetaan sähköisten ilmoitustaulujen ja toimintakalentereiden kautta. Ulkoisesta viestinnästä vastuu on palvelukeskuksen päälliköllä. (Puolustusvoimien palvelukeskuksen työjärjestys 2015, 17–18.)

Yrityksen toimivan viestintäjärjestelmän kannalta olennaisinta on sopia yhteisistä käytänteistä ja pelisäännöistä. Nämä määrittävät, kuinka yrityksen viestintää hoidetaan. Siinä voidaan ottaa kantaa vastuisiin, kuka vastaa tiedon tuottamisesta ja välineistä mitä käytetään. Tämän lisäksi voidaan määritellä, mitkä viestit kulkevat säännöllisesti ja kuinka kriisitilanteessa toimitaan. (Viitala & Jylhä 2013, 276.)

Sisäinen viestintä on työntekijöiden jatkuvaa, päivittäistä toimintaa ja se on onnistunutta silloin, kun oikea ja tarpeellinen tieto siirtyy tehokkaasti. Onnistuneen

sisäisen viestinnän tunnusmerkkejä ovat avoimuus ja vuoropuhelu niin ryhmien kuin yksilöiden kesken. Onnistuneeseen sisäiseen viestintään liittyy myös olennaisesti se, että organisaation jäsenillä on tieto heille keskeisistä asioista oikeaan aikaan. Onnistuneella viestinnällä katsotaan olevan merkitystä henkilöiden motivaatioon sekä sitoutumiseen. Sisäistä viestintää voidaan toteuttaa monella eri tapaa. Näitä keinoja ovat esimerkiksi intranet, tiedotustilaisuudet, viikko- ja kuukausipalaverit, kehityskeskustelut tai muu vastaavanlainen, vuoropuhelua ylläpitävä toiminta. Viestinnän vastuu on johdolla ja esimiehillä. (Viitala & Jylhä 2013, 277.)

Lopullinen viestintä on kiinni kaikista organisaatioon kuuluvista henkilöistä. Suurin paine kohdistuu kuitenkin yrityksen keskijohtoon. Heiltä odotetaan nopea kyky omaksua uusia asioita ja ymmärtämään organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Esimiestyössä työskentelevät henkilöt ovat myös suuressa roolissa yrityksen viestinnän onnistumisen kannalta. He toimivat eräänlaisena viestin välittäjinä alaisilleen. Esimiehet määrittelevät halutun työskentelysuunnan. Esimieheltä odotetaan yleensä sujuvaa suullista ja kirjallista viestintää sekä hyvää esiintymistaitoa. Ne eivät kuitenkaan yksistään riitä, vaan tehokkaaseen viestintään liittyy halu ja rohkeus toimia. (Salminen 2001, 219–223, 227.)

Viestinnän puuttuminen voidaan tulkita monella eri tavalla. Viestinnän puuttuminen on kuitenkin osa viestintää, ja se välittää tietoa yhtä tehokkaasti kuin suunniteltu viesti. Asiakas voi tulkita viestinnän puuttumisen eräänlaisena asiasisältönä. Asiakkaan näkökulmasta se voi kertoa, ettei yritys välitä asiakkaastaan tai ettei yritykseen ei ole luottamista. Kielteisten asioidenkin kertominen asiakkaille ylläpitää luottamusta paremmin kuin niiden salailu tai peittely. Asiakasta on kunnioitettava ja siksi on tärkeää informoida ongelmista ja odottamattomista poikkeuksista. (Grönroos 2009, 362.)

Viestintä on saavuttanut merkityksensä, kun vastaanottaja on ymmärtänyt kokonaisuudessaan hänelle tarkoitetun viestin sisällön. Kun vastaanottaja kykenee tulkitsemaan ja ymmärtämään viestejä nopeasti, on viestintä nopeaa. Kirjoitettua viestintää luodessa, on oltava kyky tuottaa tekstiä tiivistetysti sekä relevantisti. Tällöin vastaanottajan on helpompi tulkita viestin sisältö. Toisaalta myös viestin vastaanottajalta odotetaan kykyä lukea, ymmärtää sekä tulkita si-

sällöltään vaihtelevia tekstejä. Kun viestitään puhumalla, on viesti tuotettava tilanteen mukaisesti, tehokkaasti sekä tarkoituksenmukaisesti. Vastaanottajalta vaaditaankin hyvää analysointikykyä sekä kykyä tulkita ja erotella viestin sanoja eri tilanteissa. (Puro 2004, 112.)

## 5.2 Johtamisviestintä

Salminen (2001, 69) määrittelee johtamisviestinnän seuraavasti: *”Johtamisviestintä on johdon keino ohjata organisaation tiedon luontia ja päätöksentekoa ja tätä kautta organisaation toimintaa.”*

Yrityksillä on yleensä tapana kehittää johtamisviestintäänsä lisäämällä informaatiota. Se ei kuitenkaan ole oikea suuntaus, sillä viestinnän määrä ei kerro informaation menevän perille. Tärkeämpää olisi kehittää informaation laatua ja prosessia eli pyrkiä siis jopa vähentämään turhaa viestintää. Oikea määrä informaatiota helposti omaksuttavassa muodossa on siis lopputuloksen kannalta parempi. Informaation lisäämisen riskinä on sen tuottama tietotulva. Se aiheuttaa hämmennystä, lamaantumista ja voi näin heikentää yksilön tai organisaation toimintakykyä. (Salminen 2001, 43.)

Päätöksentekijöistä lähes jokainen valittaa informaation liiallisuutta, mutta siitäkin huolimatta tiedoissa on aukkoja. Johtamisviestinnän kannalta olennaista on tiedon sisällön tuottaminen siinä muodossa, että se on käyttökelpoista ja että tieto on relevanttia eli olennaista. Ongelmana on, että nykyisin toimintaympäristö tuottaa informaatiota niin paljon, ettei päätöksentekijä pysty käsittelemään sitä. Viestinnässä on otettava huomioon myös sen toistettavuus. Vastaanottaja ei välttämättä opi tai tiedosta asiaa ensimmäisellä kerralla. Tästä johtuen on hyvä varmistaa viestinnän toistettavuus. Viestinnän monipuolisuus ja toistuvuus auttavat sen omaksumisessa ja sisäistämisessä. Tehokas viestintä ei ole sattumanvaraista, vaan se on hyvin suunniteltua. (Salminen 2001, 106–107.)

Johtamisviestinnän avulla siis autetaan ihmistä ymmärtämään toimintaympäristönsä ja löytämään oman työn merkityksen. Kaiken kaikkiaan sillä on tarkoitus tukea työntekijöiden elämänhallintaa (Salminen 2001, 243.)

Yhteisön toimintamuodoksi on hyvä omaksua seuraavia piirteitä: esimiesten liikkuminen työyhteisössä, viikko-, tai kuukausitiedote. Esimiesten liikkuminen työyhteisön sisällä mahdollistaa välittömien kysymysten esittämisen ja vuorovaikutustilanteiden luomisen. Kuukausi- tai viikkotiedote säästää aikaa, sillä siinä asiat esitetään ytimekkäästi ja tiiviisti. (Rissanen 2005, 173–174.)

Lecklin (2002) kirjoittaa laadukkaan viestinnän ja kommunikoinnin olevan hyvin avointa. Ongelmana voivat olla erilaiset huhut tai epätietoisuus, jotka voivat pahimmassa tapauksessa pilata työilmapiirin ja lamauttaa toimintaa. Tiedottamisen pitää siis olla tilanteenmukaista, asiallista ja nopeaa. (Lecklin 2002, 68.)

### 5.3 Viestinnän kehittäminen

Viestinnän kehittämiselle on kaksi keskeistä kulmakiveä. Organisaatiossa viestinnän kehittäminen lähtee liikkeelle perustehtävien toteutuksesta. Viestinnän kehittämisessä on liiketaloudellisesti ajateltuna tarkoitus tehostaa toimintaa, parantaa tuottavuutta sekä lisätä kilpailukykyä. Tämä on perusajatus myös julkisella sektorilla, mutta käsitteistö vain muuttaa muotoaan. Viestinnän kehittämisessä on parempi tehdä selkeitä ja suuria linjauksia kuin uudistaa sitä pienemmissä osissa. Viestinnän muutokset voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, teknologinen, - käytäntöjen-, ja ajattelutapojen muutokseen. (Puro 2004, 105–106.)

Näistä keskeisimpiä ovat käytäntöjen-, ja ajattelutapojen muutokset. Käytäntöjen muuttaminen on paljon haasteellisempaa kuin esimerkiksi teknologian uusiminen, sillä ihmiset ovat tottuneet toimimaan eri tilanteissa erilailla. Jotkut ovat tottuneet viestimään ainoastaan sähköpostin välityksellä, kun taas toiset pitää intran luomista mahdollisuuksista. Nämä persoonalliset erot voivat tuntua käytäntöjen muuttuessa haasteelliselta toteuttaa siten, että muutokset olisivat kaikkien mieleen. Viestinnän kehittämisessä onkin syytä ottaa huomioon, millaisia mielipiteitä, toiveita, odotuksia tai käsityksiä henkilöstöllä on viestinnän suhteen. Lisäksi on hyvä muistaa, ettei hyvää toimintatapaa kannata muuttaa huonommaksi. (Puro 2004, 107.) Viestinnän ajattelutapojen muutoksen tavoitteena on, että henkilöstö sisäistää, mitä viestintäjärjestelmillä saadaan aikaan. Viestintä

on nopea tapa päätöksenteon tueksi ja se mahdollistaa nopean reagoinnin eri tilanteisiin. (Puro 2004, 109.)

On tärkeää, että ihmiset oivaltavat nopean viestinnän merkityksen. Nopeudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että vallitsevaan ongelmaan saadaan viestintäkanavien kautta vastaus mahdollisimman nopeasti. Jos esimieheltä on tarve saada vastaus ongelmaan, se voidaan tuottaa saman tien teknologiaa hyödyntäen. Tällöin ei tarvitse odottaa esimiehen saapumista paikalle. Esimies vastaa viestiin viestintäjärjestelmän kautta mahdollisuuksiensa mukaan mahdollisimman nopeasti. Päätöstä ei tarvitse odotella, vaan tilanteeseen reagoidaan ilman turhaa viivettä. Ratkaisevassa asemassa viestinnän kannalta on sen saatavuus. Käytännössä mitä paremmin, luotettavammin tai monipuolisemmin tieto liikkuu organisaatiossa, sitä vähemmän on turhaa odottelua sekä viiveitä toiminnassa. (Puro 2004, 109–110.)

Yksittäiselle henkilölle muutos yrityksen toimintatavoissa voi olla vaikeampi sisäistää tai hyväksyä. Yksilölle muutokset ovat enemmän tunnepohjaisia ja muutokset saattavat siksi tuntua pelottavilta ja epämukavilta. Viestintä on keskeisessä roolissa uudistuksissa, koska sen avulla on mahdollista vaikuttaa henkilön ajatteluun ja päätöksentekoon. (Salminen 2001, 31, 35–38.)



## **6 Tutkimusmenetelmä ja toteutus**

### **6.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivisella tutkimuksella kuvataan lähtökohtaisesti tosielämän tapahtumia. Pyrkimyksenä siinä on tutkia mahdollisimman laajasti tutkittavana olevaa kohdetta. Kvalitatiivisella tutkimuksella on tarkoituksena pikemminkin paljastaa ja löytää tosiasioita kuin varmistella jo voimassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 157.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä kokonaisvaltainen aineiston keruu. Aineisto kerätään todellisista tilanteista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukkoa ei valita sattumanvaraisesti vaan se yleensä tiedetään tarkalleen. Tapauksia on käsiteltävä hyvin ainutlaatuisesti ja aineistoa tulkittava sen mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan havaintoja ja keskusteluja. (Hirsjärvi ym. 2009, 160.)

### **6.2 Haastattelu**

Haastattelua käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpänä menetelmänä. Sille ominaista on sen hyvä joustavuus, mikä antaa tutkijalle enemmän mahdollisuuksia säädellä ja tulkita vastauksia kuin normaalissa postikyselyssä. Haastattelu valitaan tavaksi tutkia asioita ja ilmiöitä silloin, kun halutaan antaa tutkitavalle mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelu valitaan myös silloin, kun tiedetään sen tuovan vastauksia kattavasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 200.)

Haastattelun hyötynä on, että haastateltava osallistuu tutkimukseen. Näin ollen haastateltu on mahdollista tavoittaa myöhemmin, mikäli tarvitaan lisätietoja tai täydennyksiä aiempaan haastatteluun liittyen. Haastattelun heikkoina puolina pidetään aineiston hankinnan, käsittelyn ja analysoinnin työläyttä ja sitä, että haastateltava voi antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Tutkimushaastat-

telun päämääränä on saada mahdollisimman luotettavia ja päteviä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 201–203.)

### 6.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on avoimen ja strukturoidun haastattelun välimalli. Siinä haastattelun aihepiirit eli ns. teemat on valittu, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuvat. Teemahaastattelut saattavat kestää jopa tunnista kahteen tuntiin, joten koehaastatteluja on syytä toteuttaa. Näin on helpompi testata ja todeta teemojen toimivuus. Ennen haastattelun käytännön toteutusta on otettava huomioon mm. ajankohdan sopiminen, haastattelun käytännön kulku ja siihen liittyvät tekijät, kuten keskustelun avaukset, kysymykset ja ohjailu. (Hirsjärvi ym. 2009, 203–206.)

Teemahaastattelulle ominaista on, että etukäteen tiedetään haastateltavilla olevan kokemuksia tietyistä tilanteista ja yleensä haastattelu toteutetaan tiettyjen teemojen eli aihepiirien sisällä. Vuorovaikutustilanteessa keskeisintä on haastateltavan tuomat tulkinnot ja asioille antamat merkitykset. Teemahaastattelurunko on hyvä tapa kerätyn aineiston koodaukseen, koska tällöin aineisto kootaan jo ennestään tuttujen teemojen sisälle. Tutkittavasta aineistosta nostetaan esille sellaisia kohtia, jotka vastaavat tutkittavaa kohdetta. (Eskola & Suoranta 2005, 152.)

Tätä tutkimusta varten haastateltiin yhdeksän yli kuusi kuukautta organisaatiossa työskennellyttä taloussihteeriä. Heille kerrottiin viikkopalaverin yhteydessä kolme viikkoa ennen haastattelun toteutusta tutkimuksen tarkoitus, ongelma ja osallistujat. Viisi- seitsemän päivää ennen haastattelua lähetettiin sähköpostilla tutkimuskysymykset taloussihteereille. Näin he saivat mahdollisuuden valmistautua haastatteluihin. Tämän lisäksi heitä kehoitettiin pohtimaan valittujen teemojen ja omien päivittäisten työtehtävien välisiä suhteita sekä ajankäyttöön liittyviä tekijöitä. Lisäksi taloussihteereitä pyydettiin kiinnittämään huomiota omaan työskentelyyn ja työskentelytapoihin.

Etukäteisinformaatio ja -ohjeistus annettiin, jotta varsinainen haastattelutilanne olisi mahdollisimman tehokas, joustava ja ajatuksia herättävä kokonaisuus. Viikkoa ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin yksi koehaastattelu. Koehaastattelun avulla oli tarkoitus varmistaa valittujen kysymysten ymmärrettävyys ja haastattelun sujuvuus. Ennen varsinaisen tutkimustyön aloitusta haastateltavien kanssa sovittiin, ettei opinnäytetyössä käytetä haastateltavien nimiä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna. Tällöin haastattelijan ja haastateltavan välille syntyi keskustelua ja asioita voitiin kerrata, selventää ja kysyä uudelleen. Haastattelut sisälsivät varsinaisten teemojen lisäksi tarkentavia kysymyksiä. Haastattelupaikkana toimi Palvelukeskuksen kirjastuhuone, jossa haastattelijan ja haastateltavan välille muodostui rauhallinen, vuorovaikutteinen ja keskustelun omainen haastattelutilanne. Tila on äänieristetty. Yksikään haastattelu ei keskeytynyt muiden henkilöiden johdosta. Näin ollen haastattelutilanteet olivat luonteivia ja sujuvia. Haastattelu aineistoa kertyi lähes 4,5 tuntia ja litteroitua aineistoa yli 40 sivua.

Haastattelut nauhoitettiin digitaalisesti ja aineiston litterointi toteutettiin poimimalla aineistosta teemoihin liittyvät olennaiset asiat. Havainnot kirjattiin vapaassa muodossa erilliseen tiedostoon. (Hirsjärvi ym. 2009, 209–212.)

#### **6.4 Teemoittelu**

Laadullisen tutkimuksen analysointivaiheella on tarkoitus kehittää uutta tietoa tutkittavasta aineistosta selkeästi. Analyysillä pyritään tiivistämään kokonaisuus kadottamatta aineistosta saatua informaatiota. Onnistunut analysointi lisää informaatiota ja se on mielekästä. Eri analysointimenetelmiä ovat *tyypittely*, *teemoittelu*, *sisältöerittely*, *diskursiiviset analyysitavat* ja *keskusteluanalyysit*. Laadullisen tutkimuksen analyysivaihetta pidetäänkin tutkimuksen ongelmallisimpana osuutena. Laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmien voidaan kuitenkin todeta olevan rikkaus niiden moninaisuuden vuoksi. (Eskola & Suoranta 2005, 137, 160–163.)

Teemoittelu on usein luontevin tapa edetä teemahaastattelujen analysoinnissa. Teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyvät yleensä kaikista haastatteluista. Niiden ilmeneminen voi tosin vaihdella. (Tuomi & Sarajärvi 2002 105–107). Aluksi raakamateriaalista erotellaan ja luokitellaan tutkimuskysymyksiin viittaavat olennaisimmat asiat, josta voidaan tehdä tulkintoja. Aineiston jäsentäminen on helpompaa teemahaastattelu teemojen avulla. Lisäksi on syytä lukea koottu aineisto useampaan kertaan, jotta kokonaiskuva muodostuu. (Eskola & Suoranta 2005, 150–151.) Tässäkin opinnäytetyössä oli luontevinta käyttää analysointitapana teemoittelua, sillä aineisto oli ryhmittynyt haastattelujen jälkeen haastatteluissa läpikäytyjen teemojen alle.

Teemoittelun analysointivaiheessa voi aineistosta löytyä sellaisia piirteitä, jotka ovat yhtenäisiä haastateltaville. On myös ominaista, että esille tulee lähtöteemoihin liittyviä muita mielenkiintoisia teemoja. Haastattelutilanteessa tuskin koskaan haastattelija saa kaksi aivan samanlaista vastausta. Analyysin avulla tutkija voi kuitenkin koodata ne kuuluviksi samaan kategoriaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Tähän tutkimukseen valitut teemat olivat, *toimeksiantajat eli asiakkaat, taloussihteerin toimintatavat, ohjelmisto ja käyttöjärjestelmät sekä suunnittelijat*. Lisäksi haastateltavat saivat tuoda esille myös muita työtehtäviin vaikuttavia tekijöitä ja havaintoja. Tätä kautta esille nousivat uusina teemoina palveluesimiesten rooli ja viestinnän merkitys kirjanpitosektorilla.

## 6.1 Lähestymistapa ja rajaukset

Tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa. Aineiston hankinta ja analysointi tapahtuvat laadullisen menetelmin. Laadullisella lähestymistavalla on mahdollista kuvata kirjanpitosektorin kirjanpitosessia ja näin ollen vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämä tutkimus on siis laadullinen tutkimus ja sen on laadultaan kartoittava. Tutkimusaineisto kootaan teemahaastatteluilla. Aineiston hankintatavaksi on valittu teemahaastattelu, sillä sen avulla on mahdollista saada kerättyä paljon havaintoja kirjanpitosprosessiin liittyen. Menetelmän avulla on myös mahdollista saada riittävästi ja riittävän yksityiskohtaisia havaintoja kirjanpitopalveluprosessista.

Tutkimukseen osallistuvien palvelukeskuksen kirjanpitosektorin taloussihteerien joukkoa on rajattu niin, että tutkimukseen osallistuvat vain ne taloussihteerit, jotka ovat työskennelleet yli kuusi kuukautta palvelukeskuksen palveluksessa tutkimuksen toteutushetkellä. Kirjanpitosektorilla työskentelee kaikkiaan 15 kirjanpitäjää, neljä suunnittelijaa, kaksi palveluesimiestä, tarkastaja sekä sektorinjohtaja. Haastatteluhetkellä yhdeksän taloussihteeriä oli työskennellyt palvelukeskuksessa yli kuusi kuukautta. Muut kuusi kirjanpitäjää aloittivat työt palvelukeskuksessa loka-marraskuun aikana vuonna 2015. Näin ollen heidät on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Myös suunnittelijat, palveluesimiehet sekä tarkastaja ja sektorinjohtaja on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus on haluttu keskittää ja rajata niihin henkilöihin, jotka tekevät varsinaista, päivittäistä kirjanpitotyötä. Tästä tutkimuksesta on myös rajattu ulkopuolelle välitilinpäätös ja tilinpäätösprosessit. Tutkimus on tehty vain Joensuun yksikössä.

## 7 Tutkimuksen tulokset

### 7.1 Taloussihteerin ja toimeksiantajan väliset suhteet

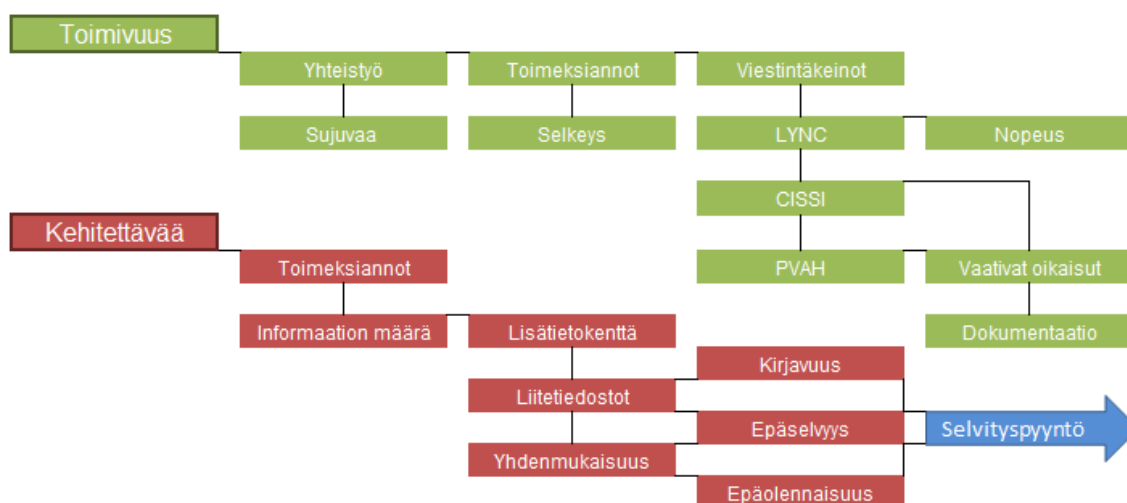
Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin taloussihteerin kokemuksia, suhteita toimeksiantajaan sekä toimeksiantojen selkeyttä ja niissä syntyviä ongelmatilanteita. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujuu hyvin ja ongelmatilanteet ratkeavat hyvässä hengessä. Yksi haastateltava toteaa: *”Hyvä yhteistyöhenki ollu pääsääntöisesti asiakkaiden kanssa”*. Viestinnän koettiin olevan sujuvaa muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Yleisimmät viestintäkanavat ovat Lync, Cissi ja PVAH-järjestelmä. Mikäli selvitettävä asia on yksinkertainen tai kiireellinen, hoidetaan viestintä taloussihteerin ja toimeksiantajan välillä Lync-järjestelmällä. Näin toimitaan esimerkiksi silloin kun tiliöintitekijöissä on puutteita tai vaaditaan nopeaa vastausta. Vaativissa oikaisuissa, joissa vaaditaan tarkempia yksityiskohtaisia selvityksiä, pyyntö lähetetään PVAH:lla tai Cissi-järjestelmällä dokumentaation vuoksi. Cissi-järjestelmällä lähetettyjen selvityspyyntöjen ongelmaksi koettiin, ettei järjestelmä ei kerro asiakkaan vastanneen selvityspyyntöön.

Toimeksiantoja pidettiin pääsääntöisesti selkeinä, osaa jopa täysin valmiiksi tehtyinä. Yksi haastateltava toteaa: *”Toimeksiannot on selkeitä, ehkä 1/10 osa tulee epäselvinä”*. Taloussihteerit kuitenkin kokivat, että asiakkailta saapuvat palvelupyynnöt ovat melko kirjavia. Toimeksiantojen suurin ongelma on liian suuri informaatiomäärä toimeksiannon sisällä. Tämä tarkoittaa sitä, että lähetettyyn toimeksiantoon on lisätty liian paljon turhia liitetiedostoja, jotka eivät auta taloussihteerin toimintaa. Näin ollen ne eivät luo lisäarvoa palveluketjuun. Toinen vastaavanlainen ongelma aiheutuu toimeksiantojen lisätietokentässä olevasta informaatiosta, silloin kun kenttään on kirjattu oikaisutietoihin tarvittavien tietojen lisäksi epäolennaista tietoa. Liiallinen informaatio voi tuottaa epäselvän toimeksiannon. Taloussihteerin voi olla tällöin haastavaa tuottaa oma, varsinainen oikaisu selkeästi. Turha informaatio aiheuttaa epäselviä tilanteita ja vaatii pidemmän perehtymisajan toimeksiantoon. Se voi myös aiheuttaa turhia yhteydenottoja suunnittelijaan tai toimeksiantajaan. Tällöin palveluntuotanto hidastuu.

Tiliöintitekijöiden puuttumista pidettiin suurimpana puutteina lähetetyissä toimeksiannoissa. Ongelmat ilmenevät yleisesti toimeksiannon lisätietokentässä tai liitetiedostoissa. Tämä aiheuttaa poikkeuksetta yhteydenoton toimeksiannon lähettäjään. Lisäksi yksityiskohtaisempia ongelmia olivat leikkaustyökalulla toteutettu SAP-tosite, oikaisujen kyseenalaistaminen ja tarpeettomat liitetiedot. Yhteydenottoja toimeksiantajaan lisäsi myös oikaisuihin vaadittujen asiakirjojen puute. Tällainen tapaus syntyy esimerkiksi silloin, kun siirretään kustannuksia hallintoyksiköltä toiselle maksettavaksi. Taloussihteerit toivovat, että esimerkiksi toimeksiantojen liitetiedostot lähetettäisiin vain PDF- tai Excel-tiedostona. Seuraavassa yksi haastateltava kuvaa toimeksiantojen sisältöä.

*”Joukoista, hallintoyksiköistä tulee muualta toimeksiantoja, niin niissä liitteet saattaa olla puutteellisia, niitä joko puuttuu tai sitten jotain tiliöinti merkintöjä saattaa olla että ne eivät ole täydellisiä”.*

Ongelmatilanteissa lähes kaikki haastateltavat kääntyvät ensisijaisesti oman sektorin suunnittelijan tai työkaverin puoleen. Mikäli ongelma ei ratkea sisäisessä tarkastelussa, otetaan yhteyttä toimeksiannon lähettäjään. Taloussihteerit pitivät tärkeänä, että vastaus selvityspyyntöön saapuu mahdollisimman nopeasti. Taloussihteerin ei tarvitse tällöin perehtyä oikaistavaan palvelupyyntöön uudelleen, vaan ratkaistava asia on tuoreena muistissa. Tämä nopeuttaa palvelupyynnön läpimenoaikaa. Kuviossa 2 on kuvattu ensimmäisestä teemasta keskeisesti hyväksi koetut asiat sekä kehittämistä vaativat toimenpiteet.



**Kuvio 2. Taloussihteerin ja toimeksiantajan väliset suhteet.**

Kokonaisuutena toiminnan katsottiin menneen kuluvan vuoden aikana eteenpäin. Taloussihteerin ja asiakkaiden keskinäinen yhteistyö on parantunut. Edistymisen ja kehittymisen katsottiin johtuvan lähinnä siitä, että järjestelmien käytön hallinta ja osaaminen on kasvanut. Tätä myötä virheiden ja näin ollen selvityspyyntöjen määrän arvioitiin pienentyneen vuoden 2015 aikana.

## 7.2 Taloussihteerin työskentelytavat

Taloussihteerien välisissä työtavoissa on hieman eroja. Tämä johtuu osittain eri taloussihteereille jaetuista vastuualueista. Pääsääntöisesti päivä alkaa edellisen päivän toimeksiantojen kirjaamisella valmiiksi Cissi-järjestelmään sekä oikaisun toteutetuksi annetuin tiedoin kuittaamisella alkuperäiselle tositteelle. Päivittäisten työtehtävien hoito jatkuu vastuualueiden mukaisesti, kuitenkin pääsääntöisesti kiireellisyysluokan mukaan. Kiireelliset oikaisut, kuten täsmäytyserot jokainen taloussihteerin tarkastaa ja toteuttaa ensimmäisenä. Kuviossa 3 on kuvattu taloussihteerin päivittäinen toimintahierarkia. Seuraavassa haastateltava kuvaa päivittäistä työrytmää.

*"Aamulla merkkään ne edellisen päivän sap-tosite numerot ja siitä käynnistän sen päivän katon cissit ja ratkasen ne edellisen päivänä tehdyt."*





**Kuvio 3. Taloussihteerin toimintahierarkia.**

Taloussihteereille kuuluvia tehtäviä ovat lisäksi mm. välitilin ja tilinpäätöksen toteuttaminen ja niihin liittyvien tase-erittelyjen laatiminen, subventiot, matkavälitilien selvittäminen ja kansainvälisen sektorin tarkastusraporttien selvittäminen ja tilittäminen sekä WE-tositteiden ehkäisy. Taloussihteerit pitävät kirjaa omista työtehtävistään vaihtelevasti. Suurin osa heistä kirjaa toimeksiantoista saatuja tietoja omaan Excel-tiedostoonsa. Tämän tarkoituksena on pitää henkilökohtaiset tehtävät ajan tasalla ja tätä kautta varmistaa, että annetut tehtävät ja toiminnot tulevat hoidetuiksi. Excel-tiedostoon kirjataan lähinnä toimeksiantoihin liittyvät tositenumerot ja tehdystä muistiosta saatu SAP-tositenumero. Lisäksi tiedostossa ylläpidetään merkintöjä, joiden tarkoituksena on varmistaa, että kaikki tositteet tulevat kommentoiduiksi alkuperäiselle tositteelle asianmukaisesti. Osa taloussihteereistä kirjaa tarvittavat tiedot käsin paperiseen muistiovihkoon. Muistiinpanoilla on tarkoitus nopeuttaa omien työtehtävien toteuttamista ja karsia turhaa tiedon etsimistä.

### 7.3 Ohjelmistojen käytettävyys ja käytännöllisyys

Teemassa 3 käsiteltiin ohjelmien käytettävyyttä ja käytännöllisyyttä. Taloussihteereillä on käytössään monta erilaista ohjelmaa ja järjestelmää päivittäisten työtehtävien hoitamiseen. Eniten käytetään CISSI-, SAP-, RONDO-, PVAH-, LYNC, Microsoft Office ja PDF-tools ohjelmia. Kaikki haastateltavat nostivat suurimmaksi ongelmaksi ohjelmistojen hitauden ja kankean käytettävyyden.

Tämä koettiin suurimpana tehokkuutta laskevana ongelmana. Ohjelmistoista Cissi-, Rondo- ja SAP- ohjelmistojen käyttö koettiin välillä jopa turhauttavaksi. Tämä johtuu pidemmistä latausajoista silloin, kun ohjelmiin syöttää hakuetoja. Yhtenä motivaatiota laskevana tekijänä nähtiin myös ohjelmistojen päivitysajat. Ohjelmien pidemmät päivitykset toteutetaan yleensä työpäivän aikana. Jo yhden pääkäyttöjärjestelmän (Cissi, Rondo, SAP) pois sulkeminen estää kirjanpito-sektorin taloussihteerin päivittäisten työtehtävien hoitamisen osittain. Päivitysten koettiin osittain olevan jopa hyödyttömiä. Tämä voi johtua päivitysten laajuudesta tai informaation puutteesta. Tällöin taloussihteereille ei ole kerrottu, mitä uudella päivityksellä haetaan. Seuraavassa on lueteltu haastateltavien toteamuksia käyttöjärjestelmistä.

*”SAPissa se on hitaus mikä ärsyttää päivittäin”*

*”Onhan se kun ne on niin hitaita, että se kyllä joskus turhauttaa kauheesti.”*

*”No sanotaan että kaikki järjestelmät semmosia vähän tökkiviä ja ehkä vähän jotenkin yksinkertaisia ja semmosia töksähteleviä”*

*”Päivitykset ärsyttää kun ne ovat ollu arkena välillä kun et pääse ohjelmii käyttämään”*

SAP-käyttöjärjestelmästä taloussihteereillä on käytössä kaksi eri versiota. Osa taloussihteereistä käyttää molempia samanaikaisesti työpäivän aikana. Vanhemman SAP-järjestelmän koettiin toimivan paremmin ja sitä käytetään enemmän sen luotettavuuden takia. Lisäksi vanhemmassa versiossa on mahdollista toteuttaa useiden välilehtien kautta yhtäaikainen tulosten haku eri transaktiolla. Uudemmassa versiossa työskentelyä haittaavat lähes päivittäin toistuvat tulosongelmat. Tämä tarkoittaa sitä, ettei järjestelmä anna tulostaa juuri ajettua raporttia.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijän kirjattaessa tiliointitietoja RONDO-järjestelmään saattoi ohjelma tehdä ns. tuplarivejä tai haamurivejä. Tämä aiheuttaa kopioitujen rivien poiston tai jopa kaikkien kirjattujen tiliointirivien poiston.

Tällöin taloussihteeri joutuu tekemään tiliöinnit uudestaan. Tämä koettiin isoksi ongelmaksi vaativammissa sekä pidemmissä oikaisuissa, kuten esimerkiksi palkkoihin liittyvissä oikaisuissa, joissa rivimäärät vaihtelevat 10-100 välillä. Yksi haastateltava kuvaa Rondon käytettävyyttä seuraavasti:

*"Rondo tuntuu, että siinä on se ongelma, että jos teet useamman rivin korjauksen. Menee yli 10 se rivikorjauksien lukumäärä niin se rupee hidastuu ihan mielettömästi"*

Taloussihteerit nostivat haastattelussa esille Cissi-järjestelmän ominaisuuden, joka mahdollistaa Excel-liitetiedostojen suoraimuroinnin Rondo-järjestelmään. Lähes kaikki taloussihteerit olivat sitä mieltä, että Cissi-liitteissä olevat tiliöintitiedostot olisi hyvä voida "imuroida" eli liittää suoraan Rondo-järjestelmään ilman manuaalista kirjaamista. Tämä nopeuttaisi huomattavasti taloussihteerin työtä ja pienentäisi huolimattomuusvirheiden määrää. Kyseinen ominaisuus katsottiin hyväksi varsinkin massiivissa oikaisuissa, joissa kirjausrivien määrät ovat suuria.

Taloussihteerin toimintaa tukevien ohjelmien kuten, Excel, PDF-tools, Lync koettiin toimivan moitteettomasti. Lync-pikaviestinsovellusta pidettiin erinomaisena sen käytettävyyden vuoksi. Ohjelmassa korostuvat sen nopeus ja helppo käytettävyys. Yksi haastateltava toteaa: *"Lync on aika näppärä siinä, että ihmiset reagoivat siihen yllättävän nopeasti"* Excel-ohjelmaa hyödynnetään pidemmissä ja vaativimmissa oikaisuissa oikaisun selvittämiseen ja todentamiseen. SAP-raporttien siirto Excel-ohjelmaan onnistuu vaivatta ja tätä ominaisuutta monet taloussihteerit hyödyntävät. Kuviossa 4 on kuvattu ohjelmistoihin ja niiden käytettävyyteen ja käytännöllisyyteen liittyvät keskeiset asiat.



Kuvio 4. Ohjelmistojen käytettävyys ja käytännöllisyys.

Taloussihteerit kokivat koulutuksen olevan vielä puutteellista. Lähes kaikki taloussihteerit haluaisivat lisää koulutusta. Syvällisempää koulutusta vaadittiin SAP- ja Rondo-järjestelmiin. Tämä onkin perusteltua, sillä ohjelmistot ovat laajassa, päivittäisessä käytössä. Perusohjelmista koulutusta haluttiin Excel- taulukkolaskenta ohjelmaan.

#### 7.4 Taloussihteerin ja suunnittelijan väliset suhteet

Teemassa 4 käsiteltiin taloussihteerin ja suunnittelijan välisiä suhteita. Tässä opinnäytetyössä tarkastelussa olivat taloussihteerin ja suunnittelijan välisten toimintojen, kommunikaation ja viestinnän merkitys. Pääsääntöisesti taloussihteerit pitivät suunnittelijan ja taloussihteerin keskinäisiä työskentelytapoja joustavina ja yhteistyön koettiin sujuvan hyvin. Suunnittelijoiden tehtävänä on tarkastaa taloussihteerin toteuttama oikaisu ja hyväksyä muistio kirjanpitoon Rondo-järjestelmässä. Seuraavassa on lueteltu haastateltavien toteamuksia.

*"Hyvin sujuu, aina saa apua, jos ei osaa tehdä muistiota tai on epävarma niin uskaltaa kyssyy, aina on asiat selvinnyt, jopa tyhmiä kysymyksiä voi esittää."*

*"Kyllä suunnittelijan kanssa toimii hyvin tää yhteistyö"*

Mikäli suunnittelija havaitsee ongelman, lähettää hän oikaisun takaisin taloussihteerille korjattavaksi. Taloussihteereille palautuneiden toimeksiantojen pääsyyinä ovat inhimilliset virheet. Taloussihteerit kuitenkin kokivat, että suunnittelijoilla on näkemyseroja ja yhtenäinen linjaus puuttuu osittain. Tämä näkyy taloussihteerien näkökulmasta siten, että suunnittelijat tarkastavat toimeksiantoja eri tavalla. Tämän katsotaan korostuvan varsinkin palkkaoikaisuissa ja niihin liittyvissä liitetiedostoissa. Taloussihteereille ei ole annettu selkeää ohjetta, kuinka asiassa toimitaan. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että kaikki taloussihteerit eivät koe yhteisen linjauksen puuttumista ongelmana. Seuraavassa on lueteltu haastateltavien toteamuksia.

*"Voi olla että oot itse ollut huolimaton tai tiliöinti on muuttunut tai tällä tiliöintiteki-joillä LKP-tilillä pitää olla tämmöinen toimintoalue."*

*"Liitteisiin liittyen että ne palkka oikaisut on semmonen mikä kokoajan tavallaan elää että minkälainen liite sinne laitetaan ja mikä saldo siellä nyt on se ratkaiseva."*

*"Ongelmatilanteita voi olla silleen että suunnittelijoilla on vähä erinäkemys siitä että mitä liitteitä tarvii olla tai missä muodossa"*

*"Sanotaan näin että suunnittelijoilla pitäis olla yhtenäinen linja ihan oikeesti, niistä asioista ollaan väännetty kättä aika paljonkin"*

Taloussihteerit kokevat saavansa hyvin tiedon siitä, että toimeksianto on palautunut takaisin heille asiatarkastettavaksi. Yleensä palautuksen syy on kerrottu. Tämä koetaan hyvänä asiana oman oppimisen kannalta. Tällöin turhat virheet karsiutuvat pois ja virheiden kokonaismäärää pienenee. Lisäksi palautukseen

lisätty viesti virheellisyydestä nopeuttaa taloussihteerin muistion korjaamista. Haastateltujen taloussihteereiden mielestä vaativissa oikaisussa suunnittelijan olisi hyvä käydä kertomassa asiasta kasvotusten. Näin varmistetaan, että asia ja oikaisun merkitys varmasti ymmärretään oikein. Selkeissä tapauksissa, kuten inhimillisestä virheestä johtuvissa palautuksissa riittää yleensä pelkkä kommentti Rondon muistiolle tai Lync-viesti. Taloussihteerit korjaavat yleensä palautetut muistiot välittömästi tiedon saatuaan. Seuraavassa on lueteltu haastateltavien toteamuksia.

*”Jos palautettaan joku niin pitäis olla perusteltu että minkä takia on palauttanut sen.”*

*”Yksittäinen näppäily virhe niin siihen riittää vaikka rondon kommentti tai lynciin kommentti, että sitä ei kyllä tarvitse käydä sanomassa.”*

## **7.5 Muut keskeiset havainnot**

Muita esille nousseita keskeisiä asioita olivat mm. palveluesimiehen eli lähimmän esimiehen rooli kirjanpito-sektorilla suhteessa taloussihteeriin sekä sektorin sisäinen viestintä. Yksittäisissä taloussihteereiden kommentteissa palveluesimiesten roolia ja näkyvyyttä pidettiin kyseenalaisena. Yleensä tämä johtui palveluesimiehen ja taloussihteerin välisestä liittymäpinnasta. Taloussihteerit eivät tunnista tarkasti palveluesimiehen roolia palveluketjussa. Palveluesimiesten tehtävänä on pääsääntöisesti jakaa palvelupyynnöt vastuunalueidensa mukaisesti Cissi-järjestelmässä. Tämä liittymäpinta koettiin hyvin epäselvänä ja jopa epäoikeudenmukaisena.

Taloussihteerit kokivat tehtävien jakamisen olevan epätasaista. Tämän lisäksi erikoisten palvelupyyntöjen koettiin kiertävät aina vain tietyille taloussihteereille. Tämä voi tosin osittain johtua jaetuista vastuualueista. Haastatellut taloussihteerit kuitenkin kokivat, että muillakin taloussihteereillä olisi halua toteuttaa ns. erikoistehtäviä kuten matkavälitilien selvittelyjä ja KV-sektoriin tai subventioihin liittyviä työtehtäviä. Taloussihteerit nostivat esiin, että tehtävien jako hankaloituu varsinkin silloin, kun molemmat palveluesimiehet ovat poissa esimerkiksi pala-

vereista tai muista syistä johtuen. Tämä saattaa luoda pitkän palvelupyyntöjonon tehtävistä, joita ei ole jaettu taloussihteereille. Seuraavassa on lueteltu haastateltavien toteamuksia.

*"Mun mielestä se tasapuolisuus pitäisi näkyä joka hetki, että se ei kyllä toteudu täällä."*

*"Palveluesimies jakaa niin ku tietyn tyyppiset niin se jakaa sen tietyille taloussihteereille"*

Toinen haastatteluissa esille nousut asia oli viestintä. Viestinnän merkitys ja sujuvuus korostuu näin moniulotteisessa palveluketjussa, sillä yhtä palvelupyyntöä käsittelee ainakin neljä eri talousalan henkilöä. Toimintaan osallistuvat pääsääntöisesti: palvelupyynnön laatija, palveluesimies, taloussihteeri ja suunnittelija. Tämä johtunee vaarallisten työyhdistelmien karistamisesta ja riskien pienentämisestä. Taloussihteerit kokevat sisäisen viestinnän olevan puutteellista. Taloussihteereillä ei ole aikaa etsiä työn kannalta olennaista tietoa asiakirjoista. Palvelun sujuvuuden kannalta olisi tärkeää, että kirjauksiin liittyvät olennaiset tiedot tuotettaisiin keskitetysti kaikille taloussihteereille. Tähän liittyvät olennaisesti esimerkiksi välitilin- ja tilinpäätösohjeiden saaminen oikea-aikaisesti sekä vaativien oikaisujen ohjeiden saaminen yksiselitteisesti. Seuraavassa on lueteltu haastateltavien toteamuksia.

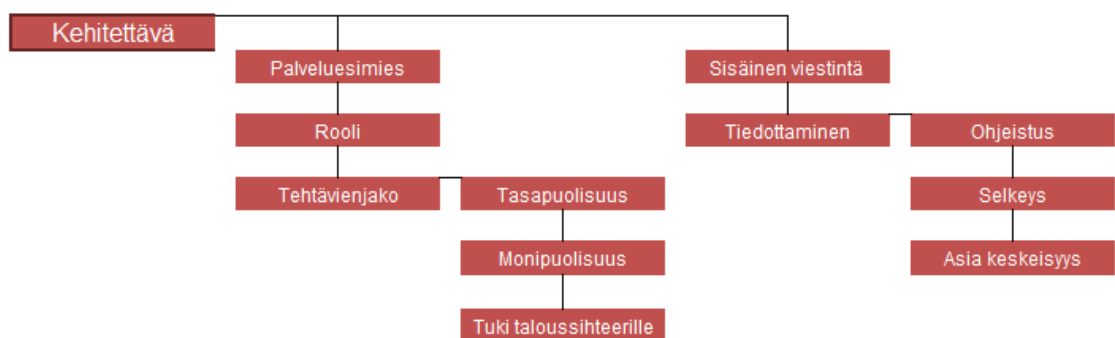
*"Olen lähinnä huolestunut siitä, että meillä on eri jutuista eri tavalla tietoa ja se että kukaan ei niin kun tavallaan kokoa sitä tietoa mitä me tarvitaan tuossa päivittäisessä työssä ja niitä ongelma tilanteita."*

*"Ohjeistus, informaation kulku, niitä pitäis tehostaa ihan mielettömästi täällä että vaikka kuinka niistä puhutaan ja sovitaan joo että informaatioita annetaan kaikille mutta yhä edelleen se tieto kulkee vain pienissä piireissä."*

*"Kun tulee näitä uusia välitilinpäätös- tai tilinpäätös ohjeita niin käytäs ne kerralla läpi kimpassa, ja jokainen kun niitä tulkitsee niin niissä voi tulla ymmärrys virheitä. Olis äärimmäisen tärkeää että ne käytäs yhdessä."*

*”Isoissa oikaisussa selkeämmät ohjeet mitä suodatellaan ja minkälaiset on oltava liitteet ja kuinka suodatat SAPista”*

Sektorin sisäisen viestinnän näkökulmasta katsottuna osa taloussihteeriksi koki informaation kulun olevan konkreettinen ongelma. Kuviossa 5 on kuvattu haastatteluissa ilmenneitä muita keskeisiä kehittämiskohteita.



**Kuvio 5. Kehittämiskohteita teemasta 5.**

Palveluesimien toimintaan oltiin kokonaisuutena kuitenkin tyytyväisiä. Selkeitä kehittämisen kohteita ovat sisäinen viestintä, selkeiden ohjeiden tuottaminen sekä tehtävienjaon tasapuolisuus.



## **8 Kehittämisideat**

### **8.1 Palvelun kehittäminen**

Haastatteluun osallistuneet taloussihteerit on jaettu kirjanpitosektorilla kahteen eri ryhmään. Ryhmille on jaettu hallintoyksiköt ja joukko-osastot vastuualueidensa mukaisesti. Taloussihteerit työskentelevät päivittäin pääsääntöisesti ryhmille jaettujen hallintoyksiköiden ja joukko-osastojen kanssa. Varsinaista fyysistä asiakaskontaktia ei ole. Viestinnän ja asiakaskontaktien kannalta olisi tärkeää tuntea oman vastuualueensa asiakkaat, joita ovat pääsääntöisesti hallintoyksiköt ja joukko-osastot sekä näitä edustavat taloushenkilöt.

Mahdollisimman monelle taloussihteerille pitäisi tarjota mahdollisuus päästä kokemaan oman vastuualueensa toiminta- ja työskentelytavat ja tavata kasvokkain omia asiakkaitaan. Tämä fyysinen kontakti voitaisiin toteuttaa koulutuspäivillä tai vierailuilla hallintoyksiköissä tai joukko-osastoissa. Tällöin taloussihteerisi saisi kasvot henkilölle, jonka kanssa hän päivittäin työskentelee -ja päinvastoin. Selvityspyyntöjen laatiminen helpottuisi, kun oma asiakas konkreettisesti tunnettaisiin. Tällä hetkellä taloussihteerin ja asiakkaan välinen vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti sähköisten viestintävälineiden välityksellä ja näin ollen taloussihteerillä ei välttämättä ole minkäänlaista kuvaa asiakkaastaan. Asiakkaan tunteminen lisäisi palvelun sujuvuutta, mielekkyyttä ja rohkeutta kontaktoida asiakasta.

### **8.2 Toimeksiannon kehittäminen**

Muistionlaadintaprosessin tehostamiseksi nostaisin esille kaksi kehittämiskohdtaa: lisäarvoa tuottamattomat liitetiedostot ja palvelupyyntöjen suuresta informaation määrästä johtuvat epäselvyydet. Haastatteluissa kävi ilmi, että liitetiedostot ovat epäselviä. Liitetiedostot voisi yhdenmukaistaa siten, että asian todentaminen tapahtuisi liitteeksi sijoitetuista PDF-tiedoista. Liitteisiin ei saisi lisätä leikattuja tai kuvakaappauksella toteutettuja liitetietoja. Haastatteluissa kävi ilmi, etteivät nämä tiedostot tuota lisäarvoa, vaan ne koettiin turhiksi. Kuva-

kaappauksella toteutetut liitetiedostot ovat epäselviä ja niiden käytettävyys on rajallinen. Tiedostoista ei voi esimerkiksi kopioida esillä olevia tosite- tai matkainumeroita. PDF-tiedoston etuna on, että siinä mainitut tositteet ja tositenumerot ovat kopioitavissa, mikä nopeuttaa taloussihteerin työtä ja vähentää virheiden määrää verrattuna manuaaliseen tietojen syöttöön. Liitetiedostot ovat varsin tärkeä apu taloussihteerin päivittäisessä asiatarkestustystyössä. Tästä syystä näiden tiedostojen pitäisi olla asianmukaisia, oikeaan aikaan tuotettuja ja asiakaskeisiä.

Taloussihteerit saavat hyvin paljon jo valmiiksi purettuja palvelupyyntöjä, joihin on lisätty asianmukainen tilivientilomake. Tilivientilomake on pääsääntöisesti vain Word-asiakirja muodossa, mutta paljon on liitteissä myös vapaamuotoisia Excel-tiedostoja. Tämän asian voisi yhdenmukaistaa ja vaatia vain Excelillä toteutettuja liitetiedostoja eli tilivientilomaketta. Perusteluna tälle on se, että taloussihteerin kykenee siirtämään SAP-järjestelmästä kätevästi tarvittavan tarkastusraportin Excel-tiedostoon. Tällöin liitteenä olevista Excel-tiedostoista ja ajetusta SAP-raportista on helpompi toteuttaa asiatarkestustus sekä tarkistuslaskenta hyödyntäen Excel-ohjelman laskentasovelluksia. Tämä nopeuttaa taloussihteerin työtä ja tällä on merkitystä työn tehokkuuden kannalta.

Toinen kehittämisen kohde on palvelupyyntöihin liittyvät epäselvyydet. Palvelupyyntöissä oikaisun kuvaus on kirjoitettu puutteellisesti ja näin ollen palvelupyyntöjen tarkoitus jää epäselväksi. Tästä johtuen esimerkiksi Cissi-järjestelmässä kirjattuun palvelupyyntöjen lisätietokenttään laaditut kuvaukset ovat kirjavia. Lisätietokenttään ei ole olemassa mitään yhdenmukaista kaavaa tai ohjetta siitä, mitä tietoa kentässä tulisi jakaa. Tästä johtuen taloussihteerit kokevat lisätietokentän osittain epäselvänä. Lisätietokenttää voisi kehittää kahdella eri tavalla.

Ensimmäisessä tapauksessa kuvitellaan oikaistavien tositteiden määrän olevan yli viisi kappaletta. Tällöin lisätietokentässä lukisi vain teksti: *oikaistaan liitteen mukaiset tositteet*. Liitteenä olisi Excel-tilivientilomake täytettynä. Lomakkeelta kävisivät ilmi tositteet ja, kuinka kyseinen oikaisu laaditaan. Lisäksi mukana voisi olla PDF-tiedosto SAP-raportista. Siitä kävisi ilmi, mihin oikaisu perustuu, kui-

tenkin siten että, kyseenomaiset liitteet soveltuisivat muistion viimeiseksi liitteeksi. Jos tapauksessa käytetään molempia tiedostomalleja, tulee niiden olla ajettuina valmiiksi PDF-tiedostoiksi. Tätä linjausta sovellettaisiin esimerkiksi palkkaoikaisuissa, koska tällöin oikaistavat rivimäärät kasvavat suuriksi palkoista maksettavien sivukulujen takia.

Toisessa vaihtoehdossa oikaistavien tositteiden määrä on alle viisi kappaletta ja oikaisu on hyvin yksinkertainen. Tällaisiksi oikaisuksi katsotaan yksittäisten tiliöintitekijöiden oikaisu kuten kulun siirto toiselle liikekirjanpitotilille tai yksittäisen toimintoalueen muutos toiselle. Tällaisissa tapauksissa lisätietokenttä olisi samanlainen kuin taloussihteerin myöhemmin laatima muistion kansilehti. Cissijärjestelmän lisätietokenttä ja Rondon muistion kansilehti olisivat siis tässä tapauksessa yhdenmukaisia eli identtisiä. Tämä mahdollistaisi suoraan kopioinnin muistion kansilehteen, eikä taloussihteerin tarvitsisi tehdä sitä toistamiseen. Lisäksi yhdenmukaisuus loisi samalla sujuvuutta, lyhentäisi läpimenoaikaa sekä selkeyttäisi saatujen palvelupyyntöjen ymmärrettävyyttä.

### **8.3 Järjestelmien ja henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen**

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että taloussihteerien työskentelytavoissa on hieman eroja. Pääsääntöinen työskentelyjärjestys ja -rytmi olivat vastaavasti hyvin samankaltaisia taloussihteerien kesken. Se miten kukin taloussihteerin ylläpitää omia työtehtäviään, on mielestäni jokaisen taloussihteerin henkilökohtaisesti mietittävä asia. Pohdinnan kautta taloussihteerin tulisi löytää itselleen paras tapa toimia siten, että päivittäiset työtehtävät tulevat hoidetuiksi. Hyvänä vaihtoehtona kuitenkin näkisin, että taloussihteerit kävisivät läpi toistensa työskentelytapoja kerran tai kaksi vuodessa. Tämä voisi toimia ryhmäkokoontamissa, jossa tutustuttaisiin toisten henkilöiden toimintaan ja toimintatapoihin. Toisen vaihtoehto olisi kerätä ns. vinkkilistaa niistä havainnoista, joilla voisi edistää päivittäisten työtehtävien hoitoa. Nämä havainnot jokainen voisi kertoa ryhmän omissa palavereissa ettei ns. ”hiljainen tieto” jää vain pieneen piiriin.

Tunteita eniten nostattivat taloussihteerien näkökulmasta ohjelmistot ja niiden käytettävyys. Jokainen taloussihteerin piti epämiellyttävänä ohjelmistojen hitautta

ja kankeaa käytettävyyttä. Epämukavuutta lisäsivät arkipäivinä toteutetut ohjelmistojen päivitykset, varsinkin kun päivitysten syystä ja tarkoituksesta oli epäselvyyttä. Järjestelmien toimimattomuuteen ei yksittäisellä taloussihteerillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa, mutta ohjelmistojen päivitysaikoja voisi tarkastella kuitenkin uudestaan. Päivitykset lamaannuttavat osittain kirjanpito-sektorin toimintaa, mikäli päivitys koskee pääkäyttöjärjestelmiä Cissi, Rondo tai SAP. Ohjelmia käytetään lähes jokaisen muistion laadinnassa. Palvelupyynnöt vastaanotetaan Cissi-järjestelmästä ja varsinainen kirjanpitoaineistoon perehtyminen toteutetaan SAP-järjestelmästä. Rondolla vastaavasti viimeistellään saatu toimeksianto tekemällä muistio.

Taloussihteerit kaipaavat aika-ajoin peruskoulutusta kyseisiin ohjelmiin. Varsinkin SAP-järjestelmän osalta eri hakutransaktioiden koulutus olisi tarpeellista. Lisäksi on toivottu Excel-tilukkolaskentaohjelman peruskoulutusta. Käyttöjärjestelmien koulutuksessa voisi hyödyntää ensisijaisesti sektorin sisällä työskenteleviä henkilöitä ja vasta sen jälkeen tukeutua ulkopuolisiin kouluttajiin. Näin nopeutettaisiin koulutuksen saatavuutta. Koulutukset voisi toteuttaa ohjelmistojen päivitysten aikana, niiden ohjelmistojen osalta joiden osalta se on mahdollista.

Cissi- ja Rondo-järjestelmän välinen suora tiedonsiirtomahdollisuus on haasteellista toteuttaa, eikä asiaa voida hoitaa sektorin toimenpitein. Asiaa voidaan viedä eteenpäin luomalla Excel-ohjelmaan valmis tilivientilomakepohja, jossa tiliöintirivit ovat vastaavanlaisessa järjestyksessä kuin Rondo-järjestelmässä. Kehittämisen kohde olisi myös Rondo-järjestelmässä tiliöintirivien suurempi ketjuttaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että syötettäessä järjestelmään yksi kustannuspaikka antaisi se suoraan enemmän valmiiksi kirjattuja tiliöintitietoja. Tällaiset valmiiksi kirjatut tiliöinnit voisivat olla esimerkiksi rahasto – toiminto ja budjettivastuualue.

#### **8.4 Suunnittelijan ja palveluesimiehen rooli**

Suunnittelijoiden tehtävänä on kehittää kirjanpito-sektorin toimintaa. Haastatte- luissa esille noussut suunnittelijoiden tarkastusmenetelmien erilaisuus on hoi-

dettavissa selkeämmällä ohjeistuksella ja ohjeilla. Suurimmat suunnittelijoiden toiminnan eroavaisuudet liittyivät palkkoihin liittyviin liitetiedostoihin. Nämä linjaukset tulisi ensin keskustella suunnittelijoiden omassa työryhmässä yhtenäisen linjan saavuttamiseksi. Linjauksen jälkeen se tulisi esitellä selkeästi taloussihteereille. Tällöin välttyttäisiin turhilta epävarmuustekijöiltä ja oikaisuun tarvittavat tiedot olisivat jatkossa kaikilla tiedossa. On kuitenkin muistettava ottaa huomioon varsinaisen muistion laatijan eli taloussihteerin mielipide ennen varsinaisen linjauksen lukkoon lyömistä.

Suunnittelijoiden ja taloussihteerien välisten suhteiden kehittämisen lähtökohtana on, että suunnittelijoiden tulisi nähdä taloussihteerit asiakasnäkökulmasta. Heidän tulisi ottaa taloussihteerit konkreettisesti mukaan kehitystyöhön. Kehitystyö voisi tapahtua erikokoisissa ryhmissä. Tällöin on kuitenkin huolehdittava siitä, että kaikki käsitellyt asiat tulevat kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen. Näin välttyttäisiin mahdollisilta ristiriitaisuuksilta toimintatavoissa. Suunnittelijoiden on kyettävä perustelemaan omat toimintatapansa ja kuuntelemaan mahdolliset taloussihteerien näkökulmasta tulevat kehitystoiveet yhteistyön sujuvuuden lisäämiseksi.

Kun suunnittelija havaitsee yksinkertaisen virheen muistiolla, tulisi Lync-sovellus toimia ensisijaisena viestintävälineenä. Sovellukseen kirjattaisiin lyhyt kuvaus palautuksesta ja syy, miksi muistiota ei voi hyväksyä. Tällöin taloussihteerinä näkisi välittömästi, että hänelle on tullut muistio uudelleen tarkastettavaksi. Tämä toiminta helpottaisi taloussihteeriä korjaamaan muistion välittömästi, eikä uutta perehtymistä oikaistavaan asiaan tarvittaisi, kun asia olisi vielä tuoreena muistissa. Jos yksikertaiset virheet toistuvat useasti samalla taloussihteerillä, on tällöin syytä käydä opastamasta häntä omalla työpisteellään. Kuten haastattelussa kävi ilmi, vaativammissa oikaisuisissa suunnittelijan on syytä käydä läpi oikaisuun vaaditun tiedon peruste taloussihteerin kanssa. Suuremmat linjaukset ja yhteinäiset toimintatavat on tuotava esille kootusti esimerkiksi viikkopalaverien yhteydessä.

Haastatteluissa nousi esille myös palveluesimiehen rooli kirjanpitosektorilla. Taloussihteerin ja palveluesimiehen rajapinnan katsottiin olevan häilyvä. Palve-

luesimiesten tehtävänä on jakaa palvelupyynnot taloussihteereille Cissi-järjestelmästä sekä luoda mm. massiivisten palvelupyyntöjen ohjeistukset ja toimintatavat. Haastatteluissa kävi ilmi, että moni taloussihteeri kääntyy ongelmatilanteessa suoraan suunnittelijan puoleen ongelman ratkaisemiseksi.

Haastattelujen perusteella taloussihteeri ei käytä palveluesimiestä apuna ongelmia kohdattaessa. Tätä roolia voisi tarkentaa ohjeistuksella. Mielestäni tulisi olla niin, että asia pyrittäisiin ensisijaisesti selvittämään ryhmän sisällä palveluesimiesten tuella ja ohjeistuksella. Vasta tämän jälkeen käännettäisiin suunnittelijan puoleen. Palveluesimiesten roolin selventämiseksi tulisi heidän tehtävään olla selkeämpi ryhmänohjaus, viestinvälittäjän rooli sekä ohjeiden laatiminen ja avaaminen taloussihteereille. Lisäksi suunnittelijoiden ja palveluesimiesten väliset erot ohjeiden laatimisessa pitäisi tuoda tarkemmin esille taloussihteerin näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että päivittäisiin työtehtäviin liittyvät ohjeet ja ongelmatilanteet ratkaistaan yhteistyössä palveluesimiehen kanssa. Suunnittelijoiden vastuulla on sektorin ulkopuolelta tulevien ohjeistuksen ja ohjeiden laatiminen ja tiedottaminen.

Haastattelussa nousi esille palveluesimiesten rooli tehtävienjakotilanteessa. Tätä toimintaa voisi kehittää myös siinä määrin, että taloussihteerien näkökulmasta työn mielekkyys säilyisi. Tämä voitaisiin toteuttaa systemaattisella tehtävien kierrolla ja vastualueiden muutoksilla. Etuna tässä olisi ajan myötä koko kirjanpitosektorin henkilöstön harjaantuminen eri osa-alueille. Kokemus ja osaaminen karttuisivat oppimisen myötä. Lisäksi työn mielenkiinto ja mielekkyys säilyisivät, eikä henkilöstön sisälle jäisi ns. hiljaisen tiedon pitäjiä vaan olemassa oleva tieto jakautuisi koko sektorille. Samalla työn määrä tasapainottuisi.

## **8.5 Viestinnän kehittäminen**

Viestinnän merkitys ja oikean tiedon löytäminen nopeasti ovat haasteita suuressa organisaatiossa. Kirjanpidollisiin toimintoihin uudet kirjausohjeet tai toimintaperiaatteet tulee tiedottaa taloussihteerille sisältöperiaatteella. Tällä tarkoitan, että ilmoitusvelvollisuus suuremmista tai mittavista asiakirjoista olisi palveluesimiehellä taloussihteereille. Asian konkreettinen sisältö pitäisi tuoda esille viikko-

palavereiden yhteydessä. Tulisi esittää selkeästi, mitkä ilmoitusluontoiset asiat koskevat tai vaikuttavat taloussihteerin päivittäisiin työtehtäviin. Erityisesti huomioon on otettava väli- ja tilinpäätösohjeiden läpi käyminen huolellisesti. Haastatteluissa tuli ilmi, että päivittäisten työtehtävien ohessa on haasteellista etsiä suuresta määrästä asiakirjoja juuri oikea ja konkreettinen tieto. Asiakirjoihin lopullinen perehtyminen on taloussihteerin omalla vastuulla, mutta pidän tärkeänä ja olennaisena, että esimiehet tuovan asiakirjojen keskeisimmät sisällöt taloussihteerien tietoon esimerkiksi viikkopalaverin yhteydessä. Kiireellisissä tapauksissa, jotka vaikuttavat välittömästi kirjanpitosektorin toimintaan, on kyettävä nopeaan palaveriin ja asian välittömään käsittelyyn.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksesta

Haastatteluissa ilmi käyneet palvelupyyntöjen käsittelyprosessiin ja toimintasekä työskentelytapoihin liittyvät tekijät, jotka ovat kohtuullisen pieniä ongelmataapauksia. Keskeisimpinä kehittämisen kohteina tulee esille palvelupyyntöjen sisällön yhdenmukaistamisen sekä sisäisen viestinnän. Toiminnan yhdenmukaistamisella, viestinnän keinoja hyväksikäyttäen, toimintaa selkeytettäisiin ja lisättäisiin sen sujuvuutta sekä joustavuutta. Palvelupyyntöjen tuotannossa on havaittavissa päällekkäisiä toimintoja ja lisäarvoa tuottamattomia tekijöitä. Olennaista olisi keskittyä niiden toimintojen karsintaan ja parantamiseen, joissa ei tuoteta konkreettista lisäarvoa. Toiminnanohjausjärjestelmien hitauteen tai niiden sujuvuuden lisäämiseen ei yksittäisen taloussihteerin ole mahdollista vaikuttaa.

Kaikki edellä mainitut kehittämisideat ovat hyvin sovellettavissa kirjanpitosektorille. Toimintojen ratkaisut lähtevät kuitenkin liikkeelle päätöksistä. Mitään muutosta ei tapahdu, mikäli ei tehdä ratkaisuja ja valintoja kehittämistyön aloittamiseksi. Yllä mainitut kehittämisideat ovat haastatteluista esille tulleiden ongelmien ratkaisuja. Nämä on kuitenkin syytä tarkastella syvällisemmin kokonaisuutena yhteistyössä koko kirjanpitosektorin henkilöstön kanssa. Osan kehittämisideoista voisi toteuttaa ensiksi pienemmissä kokoonpanoissa, esimerkiksi ryhmätasolla. Jos kokemus uudistuksesta olisi hyvä, laajennettaisiin se käyttöön koko kirjanpitosektorille.

### 9.2 Loppupäätelmät ja jatkotutkimukset

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli vastata tutkimuskysymykseen: Kuinka kirjanpitosektorin nykyiset toimintatavat tukevat päivittäisten työtehtävien hoitoa taloussihteerin näkökulmasta? Tutkimustulosten perusteella nykyisten toimintatapojen ja mallien yhdenmukaistamiseen on syytä jatkossa kiinnittää



huomioita. Kuten tutkimuksesta kävi ilmi, taloussihteerit toivovat saavansa selkeämpiä työohjeita ja tietoa yhteisistä asioista reaaliajassa toiminnan tukemiseksi. Lisäksi on syytä tarkastella toimeksiantojen sisältöä toimintojen yhdenmukaistamiseksi ja selkeyttämiseksi. Vaativien työtehtävien jakaminen tasapuolisesti on sektorin voimavara pitkällä aikavälillä. Kehittämistyön onnistuminen vaatii koko kirjanpitosektorin osallistumista ja huomioon ottamista sektorin johdolta. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös luoda edellytykset kirjanpitosektorin toimintojen ja toimintatapojen yhdenmukaistamiseen ja selkeyttämiseen. Tämän tutkimuksen pohjalta on hyvä aloittaa sektorin kehittämis- ja parannustoimenpiteet.

Kehittämistyön lisäksi tämän tutkimuksen pohjalta voidaan toteuttaa jatkotutkimuksia kehittämistyön laajuuden ja tarpeen varmistamiseksi. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yksi jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi hallintoyksiköille toteutettu asiakastyytyväisyyskysely. Tutkimuksen tarkoituksena olisi kartoittaa hallintoyksiköiden tyytyväisyyttä kirjanpitosektorilta saatuihin ohjeistuksiin ja sitä, kuinka kirjanpitosektorilta annetut ohjeistukset tukevat työskentelyä sekä minkälaista ohjeistusta hallintoyksiköt vaativat. Lisäksi tutkimuksessa olisi hyvä kartoittaa hallintoyksiköiden resursseja eli sitä, kuinka he voivat vastata tutkimuksen muutospaineisiin toimeksiantojen selkeyttämiseksi ja yhdenmukaistamiseksi. Tavoitteena on selvittää hallintoyksiköiden mielipide toimeksiantojen yhdenmukaistamiseksi.

### 9.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimustuloksia voidaan mitata eri tavoin. Tutkimuksen tuloksia arvioidaan luotettavuuden eli *reliaabelius* ja pätevyyden *validius* avulla. Tutkimuksesta voidaan todeta sen luotettavuus silloin, kun kaksi eri tutkijaa saa samanlaisen tutkimustuloksen tai saadaan eri tutkimuskerroilla sama tutkimustulos yhdeltä tutkittavalta henkilöltä. Luotettavuutta mitataan tutkimustulosten toistuvuudella ja tällöin puhutaan, että tutkimus on reliaabelius, eli luotettava kun tutkimustulos on sama. (Hirsjärvi ym. 2009, 226.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen luotettavuutta voidaan parantaa kertomalla tarkasti tutkimuksen toteutus, paikka ja siihen kulunut aika sekä kuinka aineisto on hankittu ja siihen liittyvät häiriötekijät. Laadullisessa tutkimuksessa on hankalaa selvittää sen pätevyys, koska voidaan arvioida jokaisen eri haastattelun olevan tietona ainutlaatuinen. Tutkijan on kuitenkin pyrittävä luomaan pätevyys saadusta aineistostaan. Siihen vaikuttavimmat tekijät ovat tutkimuksen ydinkohdat, kuten henkilöt, tapahtumat sekä paikkojen kuvaukset. Näillä on tarkoitus luoda yhteneväisyys tutkimuksen *kuvauksista, selityksistä* sekä *tulkinnoista*. (Hirsjärvi ym. 2009, 227.)

*Validius* eli pätevyys on toinen arviointi tapa, jolla on tarkoitus mitata tutkimuksen tarkoitusta. *Validius* arvio mitatun aineiston ja siitä saatujen vastausten suhdetta, eli olenko saanut vastauksen siihen mitä olen tutkinut? (Hirsjärvi ym. 2009, 226.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa itse pidetään luotettavuuden kriteerinä, koska kvalitatiivinen tutkimus sisältää enemmän tutkijan omia pohdintoja ja ne ovat henkilökohtaisempia kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2005, 210).

Kirjanpito-sektori aloitti toimintansa kokonaisvaltaisesti vuoden 2015 alussa. Tämä oli ensimmäinen Puolustusvoimien palvelukeskuksen kirjanpito-sektorille toteutettu tutkimus. Tästä syystä ei ole mahdollista verrata tutkimuksen tuloksia ja niiden toistuvuutta muiden tutkimusten kesken. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, luvussa 6 esitetyt tutkimuksen toteutukseen käytetyt menetelmät ja niiden kuvaukset. Lisäksi pidän tutkimustuloksia luotettavina kokonaiskuvaan nähden, sillä haastatteluun osallistuivat kaikki yli kuusi kuukautta organisaatiossa työskennelleet taloussihteerit. Voidaan todeta, että kaikilla taloussihteereillä on ollut mahdollisuus tuoda tutkimuksen teemoihin liittyvät asiat esille.

Mielestäni tutkimuksen tulokset osoittavat, että tutkimus vastaa hyvin tutkimustehtävään. Tutkimustulosten pohjalta saavutetaan tutkimukselle asetettu tavoite, joka oli luoda edellytykset kirjanpito-sektorin toimintojen ja toimintatapojen yhdenmukaistamiseen ja selkeyttämiseen. Mielestäni tämä tutkimus osoittaa, että millaisia ongelmia sektorin toimintatavoissa ja menetelmissä esiintyy. Tutkimuk-

sen kehittämisideoissa kuvatut ratkaisut osoittavat myös, että edellytyksiä toiminnan kehittämiseen on löydetty.

#### **9.4 Oma työskentely ja haasteet**

Lähtökohtaisesti tutkimustyö suoritettiin aikataulun mukaisesti. Tutkimus sai alkunsa työharjoitteluni aikana tehdyistä havainnoista elo-marraskuussa 2015. Lopullinen työ ja sen tutkimuskohde varmistui marraskuussa 2015. Tutkimuksen tuloksista esille nousseet asiat kuten, palveluesimiehen rooli ja viestintä muuttivat tutkimuksen alkuperäistä suunnitelmaa laajemmaksi. Laajuudesta johtuen haasteeksi tuli tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen asettaminen sopivaan kokonaisuutteen empiirisen aineiston kanssa. Haasteita lisäsivät tutkittavan aineiston laajuus sekä omat keskeneräiset opinnot ja päätoiminen työskentely sekä näiden yhteensovittaminen. Kokonaisuutena pidän opinnäytetyötäni onnistuneena, sillä asetetut tavoitteet tuli saavutettua. Opinnäytetyöprosessin aikana olen kehittynyt tutkimusten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Koen, että tämän tutkimuksen tuomaa kokemusta ja näkemystä tutkimustyöstä ja sen rakenteesta on hyvä hyödyntää työelämässä.

## Lähteet

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Gummerrus.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistetun painoksen ensimmäinen lisäpainos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor
- Puolustusministeriö, 2016. Puolustusvoimauudistus.  
<http://www.defmin.fi/puolustushallinto/puolustusvoimauudistus>.  
 30.01.2016
- Puolustusvoimat, 2015. Puolustusvoimien palvelukeskus.  
<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi>. 30.01.2016
- Puolustusvoimien henkilöstöstrategia, 2015. PVOHJEK – PE, HK1027 /  
 19.12.2014 Pääesikunnan henkilöstöosasto, Painopaikka Juvenes  
 Print Oy.
- Puolustusvoimien palvelukeskuksen työjärjestys, 2015. Luonnos, versio 0.9.  
 20.3.2015.
- Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015. HK493/PESUUNNOS. 2014.
- Puolustusvoimien vuosikertomus, 2014. Puolustusvoimien palvelukeskus sijaitsee näköala paikalla. <http://vuosikertomus.puolustusvoimat.fi/>.  
 15.5.2016.
- Puolustusvoimat -kirjanpitoyksikön taloussääntö, 2015. HK1140.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Pohjantähti Polestar Ltd.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä, mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Senaatti 2015. Puolustusvoimien palvelukeskuksessa tilatehokkuus huippuluokkaa. [http://www.senaatti.fi/senaatti/uutishuone/tiedotteet-ja-uutiset/421/puolustusvoimien\\_palvelukeskuksessa\\_tilatehokkuus\\_huippuluokkaa](http://www.senaatti.fi/senaatti/uutishuone/tiedotteet-ja-uutiset/421/puolustusvoimien_palvelukeskuksessa_tilatehokkuus_huippuluokkaa). 10.4.2016.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Valtion kirjanpidon käsikirja 2015.  
<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/Public/default.aspx?nodeid=17279&contentlan=1>. 14.2.2016
- Valtionkonttori, 2016a. Valtion kirjanpito.  
<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/Public/default.aspx?nodeid=23972>. 14.2.2016
- Valtionkonttori, 2016b. Valtion laskentatoimen sanasto.  
<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/public/download.aspx?ID=74578&GUID={9EB6CE67-BBA7-45B8-8367-774B2AFA3893}>. 14.2.2016.
- Viinikainen, T. 2015. Keskitetyt tukipalvelut julkisella sektorilla. 26.2.2016.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

**Teemahaastattelu kysymysrunko****TEEMA 1 – Taloussihteerin ja toimeksiantajan väliset suhteet**

1. Kuvaile sinun ja toimeksiantajan välisiä suhteita?
2. Kuvaile toimeksiantojen tai saatujen työtehtävien selkeyttä sekä ohjeistusta?
3. Minkälaisia ongelma tilanteita kohtaatte?
4. Kuinka mielestäsi toimeksiantaja suhtautuu teidän välisiin ongelma tilanteisiin ja kuinka hoidatte ne?

**TEEMA 2 – Taloussihteerin päivittäiset toimintatavat ja prosessit**

1. Kuvaile päivittäistä toimintaprosessia ja työskentelytapaasi? kuinka etenet työssäsi?
2. Kerro muista sinulle jaetuista vastuullisista työtehtävistä jotka eivät liity varsinaisiin muistion laatimiseen?
3. Kuinka saat apua syntyvissä ongelma tapauksissa ja kuinka nopeasti asiat mielestäsi ratkeavat?

**TEEMA 3 – Ohjelmistojen käytettävyys ja käytännöllisyys**

1. Mitä ohjelmistoja käytät työssäsi ja mikä on niiden käyttötarkoitus?
2. Kuvaile ohjelmistojen käytettävyttä ja käytännöllisyyttä?
3. Minkälaisia ongelma tilanteita olet kohdannut liittyen käyttämiisi ohjelmiin?
4. Kuinka ongelma tilanteet ovat ratkenneet?

**Teemahaastattelu kysymysrunko****TEEMA 4 – *Taloussihteerin ja suunnittelijan väliset suhteet***

1. Kuvaile sinun ja suunnittelijan välisiä suhteita?
2. Minkälaisia ongelmatilanteita kohtaatte muistion hyväksymisen suhteen ja mistä tilanteet johtuvat?
3. Kuinka ongelmat ratkeavat?

**TEEMA 5 – *Muut esille tuotavat asiat***